



**Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
Рубцовский индустриальный институт (филиал)
ФГБОУ ВО «Алтайский государственный технический
университет им. И.И. Ползунова»**

А.В. Сорокин

ЛИДЕРСТВО

Учебно-методическое пособие для студентов
направления подготовки «Менеджмент»

Рубцовск 2019

ББК 65.21

Сорокин А.В. Лидерство: Учебно-методическое пособие для студентов направления подготовки «Менеджмент». 2-е изд. доп. и исправл. / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2019. – 49 с.

Учебно-методическое пособие в форме краткого курса лекций предназначено для подготовки студентов всех форм обучения направления подготовки «Менеджмент» к зачету и выполнению самостоятельной работы по дисциплине. В нем содержатся вопросы, выносимые на зачет, а также задание для выполнения контрольной работы для студентов очно-заочной и заочной форм обучения.

Рассмотрено и одобрено
на заседании кафедры
«Экономика и управление»
РИИ.
Протокол № 15 от 27.12.2019.

Рецензент: к.э.н.

Д.В. Ремизов

© Сорокин А.В., 2019

© Рубцовский индустриальный институт, 2012

© Рубцовский индустриальный институт, 2019

Содержание

Общие положения	4
Модуль 1. КОНЦЕПЦИИ ЛИДЕРСТВА	5
Тема 1. Природа, определение и содержание понятия лидерства. Теории лидерских качеств	5
Тема 2. Поведенческий подход к изучению лидерства	9
Тема 3. Ситуационный подход к изучению лидерства	16
Тема 4. Новые теории лидерства	25
Модуль 2. КАЧЕСТВА И ИНСТРУМЕНТАРИЙ СОВРЕМЕННОГО ЛИДЕРА	31
Тема 5. Навыки и лидерские качества современного руководителя	31
Тема 6. Диагностика лидерских качеств человека	44
Вопросы к зачету и задания для выполнения контрольной работы для студентов очно-заочной и заочной форм обучения	48
Список литературы для подготовки к зачету и углубленного изучения дис- циплины	49
Интернет-ресурсы	49

Общие положения

Дисциплина «Лидерство» изучается студентами направления подготовки «Менеджмент» на первом курсе. Formой итогового контроля знаний студентов является зачет.

Целью учебно-методического пособия является оказание помощи в формировании у студентов направления подготовки «Менеджмент» комплекса знаний и умений по основным методологическим аспектам лидерства, в ознакомлении их с технологиями и механизмом лидерства.

Использование настоящего учебно-методического пособия позволит студентам в процессе изучения курса «Лидерство» получить необходимые знания в области теорий лидерства, сформировать навыки работы и общения с людьми и подчиненными.

Учебно-методическое пособие включает вопросы для подготовки к зачету, ответив на которые студент может оценить уровень своих знаний и, при необходимости, вернуться к изучению материала. В случае возникновения вопросов, выходящих за пределы данного пособия, а также для углубленного изучения данной дисциплины студент может обратиться к приведенному списку литературы.

МОДУЛЬ 1. КОНЦЕПЦИИ ЛИДЕРСТВА

ТЕМА 1. ПРИРОДА, ОПРЕДЕЛЕНИЕ И СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЯ ЛИДЕРСТВА. ТЕОРИИ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ

Вопросы лидерства вызывали интерес людей с древних времен. Однако систематическое, целенаправленное и широкое изучение лидерства началось только со времен Фредерика Тейлора. Было проведено много исследований. Тем не менее, все еще не существует полного согласия по поводу того, что такое лидерство и как оно должно изучаться.

Лидерство – это тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Сила и принуждение при лидерстве часто заменяются побуждением и воодушевлением. В результате лидерского подхода воздействие основывается на принятии людьми требований лидера без явного или прямого проявления власти. Способность лидера влиять на людей дает ему возможность использовать власть и авторитет, получаемые от его последователей.

В последние годы многие теоретики и практики придают особое значение различию между менеджерами и лидерами (таблица 1.1).

Таблица 1.1

Сравнение характеристик менеджеров и лидеров

Характеристики менеджера	Характеристики лидера
Администрирует	Внедряет инновации
Поддерживает обычный порядок	Развивает организацию
Ориентирован на системы и структуры	Ориентирован на людей
Работает по целям других	Работает по своим целям
План – основа действий	Видение – основа действий
Контролирует	Доверяет
Видит краткосрочную перспективу	Видит долгосрочную перспективу
Сосредоточен на настоящем	Сосредоточен на будущем
Спрашивает «как?» и «когда?»	Спрашивает «что?» и «почему?»
Подражает	Создает
Делает дело правильно	Делает правильное дело

Менеджер в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними прежде всего полагается на должностную основу власти и источники, ее питающие. Лидерство, как специфический тип отношений управления, основывается больше на процессе социального воздействия, а точнее, взаимодействия в организации. Этот процесс является гораздо более сложным, требующим высокого уровня взаимозависимости его участников. В отличие от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных. Соответственно отношения «начальник-

подчиненный», свойственные традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями «лидер-последователь».

Важно также отметить, что управленческое взаимодействие типа «лидер-последователь» не обязательно предполагает его иерархический характер, как это имеет место в случае отношений «начальник-подчиненный». Лидерство, как и власть, – это потенциал, имеющийся у человека.

Очевидно, что на практике не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений управления. Исследования показывают, что значительная группа менеджеров во многом обладает лидерскими качествами. Однако обратный вариант встречается в реальной жизни реже.

Неудачи постигают лидеров по различным причинам, но успех к лидерам приходит во многом при наличии у них достаточно одинаковых способностей и умений. Изучение опыта работы многих лидеров-практиков свидетельствует, что для успеха им необходимо иметь способность создавать образ будущего состояния организации и доведения его до последователей. Также успешного лидера характеризует то, что он наделяет последователей соответствующими правами и полномочиями по осуществлению выраженной в видении цели и что он может признать свои слабые стороны и привлечь для их устранения необходимые ресурсы, в том числе и людские.

Лидер становится привлекательным для последователей благодаря умению видеть то, что, в конечном счете, будет достигнуто в результате их совместных усилий. Однако это не любая цель или любое состояние организации в будущем. В большей степени это то, что последователи хотят (неэффективное лидерство) или могут (эффективное лидерство) иметь. Кроме того, видение становится привлекательным, если оно больше или лучше, чем существующая реальность, т.е. в определенной мере допускается идеализация будущего состояния. Образ видения захватывает воображение последователей и побуждает их посвятить себя претворению его в жизнь в той мере, в какой они разделяют лидерское видение. Видение, которое вселяет силы в последователей, заставляет их верить в успех дела.

В передаче последователям видения в такой форме, чтобы оно вселяло в них энтузиазм и обязательства, лидеру может помочь использование эффективной коммуникации. В современных условиях людей может побудить к действиям факт их непосредственного осознанного участия (через собственность или процесс) в решениях и их творческой реализации, что предполагает наделение их соответствующими правами и полномочиями. Это означает, что лидер должен обладать способностью и умением делить свою власть с последователями, делать их частью общего дела, а не слепыми исполнителями. В современных условиях эффективное лидерство – это не железная или твердая рука, а высокая чувствительность к потребностям последователей, которая проявляется в развитии работников, во включении их в групповую работу, в оказании им помощи в достижении личных целей.

Эффективное лидерство предполагает всесторонний самоанализ. Настоящие лидеры постоянно задают себе вопросы типа:

- Что у меня хорошо получается?

- В чем мои сильные стороны?
- Чего мне как лидеру не хватает?
- Над чем я еще должен работать, чтобы быть лучше?

Признается, что лидерским способностям и умениям можно научиться. Известно также, что лидерами становятся не сразу. Этому обычно предшествует определенный тип карьеры в организации или в организациях, помогающий развить эти навыки и умения. В ведущих школах бизнеса существуют программы развития лидерских качеств у тех, кто собирается стать лидером. При этом основополагающим является то, что лидерство – это не набор навыков и умений, а качества характера, такие, как, например, принятие на себя ответственности и риска. Сила лидерского влияния прямо пропорциональна степени принятия последователем того, что лидер предлагает сделать.

На сегодняшний день можно выделить четыре подхода к изучению лидерства:

- 1) анализ лидерских качеств, необходимых эффективному лидеру в любом организационном контексте (теории лидерских качеств);
- 2) анализ образцов лидерского поведения (поведенческий подход);
- 3) ситуационный анализ эффективного поведения лидера (ситуационный подход);
- 4) ситуационный анализ характера эффективного лидера (новые теории лидерства).

В рамках данной темы рассмотрим теории лидерских качеств. Остальные теории будут рассмотрены в рамках отдельных тем данного пособия.

Теории лидерских качеств

Теория лидерских качеств («теория великих людей» или «личностная теория лидерства») является наиболее ранним подходом в изучении лидерства.

Первые исследователи в области лидерства считали, что существует какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших лидеров от масс. Исходя из этого подхода, ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров.

Обычно выделяют личные качества руководителя, предопределяемые его наследственностью, и навыки, приобретенные в процессе обучения.

Личные качества – это множество атрибутов индивида, включая различные аспекты его личности, темперамент, потребности, мотивы и ценности.

Навыки – способность эффективно выполнять различные виды когнитивной или поведенческой деятельности.

Например, опыт людей и накопленные ими знания формируют индивидуальные системы ценностей, а такие качества, как энергичность, напористость, передаются по наследству. Приверженцы теорий личных качеств считали, что выявление характеристик и навыков эффективных менеджеров позволит проводить отбор будущих руководителей.

Первым исследователем в данной области был **Ральф Стогдилл**, проанализировавший 163 научные работы, посвященные данной теме, опубликован-

ные с 1949 по 1970 год. Он обобщил содержащуюся в них информацию. Наиболее значимые выводы ученого представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Личные качества и навыки эффективного руководителя

Личные качества	Навыки
Способность адаптироваться к ситуации	Ум (интеллект)
Внимание к социальной среде	Концептуальные навыки
Амбициозность, ориентация на достижение цели	Понимание стоящей перед группой задачи
Энергичность, упорство	Организованность
Настойчивость, решительность	Изобретательность
Сотрудничество, надежность	Дипломатичность
Уверенность в себе, устойчивость к стрессу	Быстрая речь
Готовность брать ответственность	Убедительность
Доминирование (желание влиять на других)	Социальные навыки

При этом ключевыми качествами лидера Р. Стогдилл считал: интеллектуальные способности, преобладание над другими, уверенность в себе, активность и знание дела.

Следующий интересный результат в данной области был получен известным американским консультантом **Уорреном Беннисом**, исследовавшим 90 успешных лидеров и определившим следующие четыре группы лидерских качеств или «умений»:

- управление вниманием – способность так представить сущность результата или направления действий, чтобы это было привлекательным для последователей;
- управление значением – способность так передать значение идеи, чтобы они были поняты и приняты последователями;
- управление доверием – способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;
- управление собой – умение признать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

У. Беннис предлагал лидерам делиться властью в организации для создания среды, в которой люди почувствуют значимость и возможность познания того, что они делают, а также то, что они часть этого общего дела. Создаваемая таким образом организационная среда будет способствовать повышению качества работы и приверженности работников.

Все теории лидерских качеств страдают рядом недостатков. Во-первых, перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным и стало невозможным создать «единственно верный» образ лидера и заложить основы научной теории. При этом наблюдались сложности с количественной оценкой лидерских качеств руководителей. Во-вторых, по различным

причинам не удалось установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством и помочь практическому выявлению последнего.

Таким образом, подход, изучающий лидерские качества, несомненно, представляет интерес. Тем не менее он не принес большой пользы практике управления, послужив скорее толчком к появлению и развитию других концепций лидерства.

ТЕМА 2. ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД К ИЗУЧЕНИЮ ЛИДЕРСТВА

Изучение образцов поведения, присущих лидерам, началось накануне Второй мировой войны и активно продолжалось вплоть до середины 60-х годов. Общим с концепцией лидерских качеств является то, что опять начался поиск одного единственно верного пути, но по другому направлению: лидерское поведение. Важным отличием было то, что данная концепция предполагала возможность подготовки лидеров по специально разработанным программам. Фокус в исследованиях сдвинулся от поиска ответа на вопрос «кто является лидером?» к ответу на вопрос «что и как лидеры делают?». Поведенческий подход, таким образом, создал основу для классификации стилей руководства.

Стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным с целью оказания на них влияния и побуждения их к достижению целей.

Стиль руководства отражает:

- степень, до которой руководитель делегирует полномочия подчиненным;
- используемые руководителем источники власти;
- о чем, прежде всего, заботится руководитель: о хороших отношениях в коллективе или о выполнении поставленных задач.

Исследования Курта Левина. Различие между политическими системами США и Германии перед Второй мировой войной послужило причиной исследования лидерства, проведенного в лабораторных условиях известным американским ученым Куртом Левиным. Изучение заключалось в сравнении эффекта от использования трех лидерских стилей: авторитарного, демократического и либерального.

Авторитарное руководство характеризуется высокой степенью единоличной власти; руководитель определяет все стратегии группы, никаких полномочий группе не делегируется. Руководитель категоричен, часто резок с людьми. Всегда приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит. Как правило, такой руководитель предоставляет подчиненным минимум информации, никому не доверяет, не ставит в известность о своих намерениях.

Демократичное руководство характеризуется разделением власти и участием трудящихся в управлении. Ответственность распределяется. Руководитель стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными он предельно вежлив и доброжелателен, предпочитает заключительный контроль их деятельности.

Либеральный руководитель практически не вмешивается в деятельность коллектива. Работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Руководитель обычно вежлив, готов отменить ранее принятое решение, особенно если это угрожает его популярности. Основным способ работы с людьми – уговоры и просьбы. Либерал боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных.

Таблица 2.1

Содержание трех стилей руководства К. Левина

	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Природа стиля	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера. Прерогатива в установлении целей и выборе средств. Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху вниз	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера. Принятие решений разделено по уровням на основе участия. Коммуникация осуществляется активно в двух направлениях	Снятие лидером с себя ответственности и отречение от власти в пользу группы. Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режим. Коммуникация в основном строится на «горизонтальной» основе
Сильные стороны	Внимание срочности, порядку, возможность предсказания результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится, и без вмешательства лидера
Слабые стороны	Имеется тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы	Демократический стиль требует много времени	Группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства

Результаты этого исследования привели в удивление ученых, ожидавших наивысшей удовлетворенности и производительности от демократического стиля руководства. Курт Левин эмигрировал в США из Германии непосредственно перед началом войны и верил в то, что репрессивный, авторитарный режим в Германии был менее эффективен, чем демократический. Он ожидал, что результаты более чем четырехмесячного эксперимента в трех группах десятилетних мальчиков, где каждая группа руководилась соответствующим образом подготовленными студентами, подтвердят его гипотезу. Оказалось, что, хотя ребята предпочитали демократического лидера, более продуктивны они были при авторитарном руководстве.

Более поздние исследования также подтвердили факт, что демократический стиль не всегда является наиболее продуктивным. И, в конечном счете,

так и не было найдено прямой связи какого-либо стиля с эффективным лидерством.

Теории «Х» и «У» МакГрегора.

Известный американский ученый в области лидерства Дуглас МакГрегор назвал предпосылки работы авторитарного руководителя «ТЕОРИЕЙ Х». Согласно данной теории:

1. люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают труда;
2. у людей нет честолюбия, и они стараются избежать ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили (больше всего люди желают личного спокойствия);
3. людей следует принуждать к труду, контролировать, руководить ими, угрожать им наказаниями.

Представления демократичного руководителя о работниках МакГрегор назвал «ТЕОРИЕЙ У». Они выражаются в следующем:

1. Затраты физических и духовных сил на работе столь же естественны, что и при игре или отдыхе.
2. Если люди приобщены к организационным целям, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Основной вывод его теорий можно сформулировать так: в чистом виде вряд ли можно наблюдать проявление авторитарного, демократичного или либерального стиля руководства на практике. Скорее можно говорить о тяготении конкретного руководителя к тому или иному стилю лидерства.

Исследования университета штата Огайо считаются наиболее значительными среди тех, которые были предприняты в послевоенный период в области лидерского поведения. Их целью была разработка двухфакторной теории руководства. За основу были взяты две переменные: структура отношений и отношения в рамках этой структуры. К первой относятся образцы поведения, с помощью которых лидер организует и определяет структуру отношений в группе: определение ролей, установление коммуникационных потоков, правил и процедур работы, ожидаемых результатов. Вторая переменная включает образцы поведения, отражающие уровень или качество отношений между лидером и последователями: дружелюбность, взаимное доверие и уважение, симпатия и гармония, чувствительность друг к другу, желание сделать друг другу добро.

В ходе исследования была установлена связь между указанными двумя переменными и различными критериями эффективности. Так удалось установить, что лидеры, поведение которых характеризуется одновременно наличием двух переменных, более эффективны в своей деятельности, чем те, у которых поведение характеризовалось только одной из них. Позже были получены данные, свидетельствовавшие о том, что преимущественное внимание со стороны руко-

водителя к структуре отношений делало выше показатели профессиональности подчиненных и снижало количество жалоб от них, а при фокусе на отношения в структуре были отмечены относительно низкие показатели профессионализма и прогулов. Долгое время признавалась верной гипотеза, утверждавшая, что наивысшие уровни двух переменных (правый верхний квадрант на рис. 1) формируют наилучший стиль руководства. Однако последующие многочисленные тестирования давали очень разные результаты. При этом не удавалось установить единственно верного стиля эффективного лидерства, применимого в любых условиях.

Внимание к подчиненным	высокое	Низкая степень инициирования структуры и высокая степень внимания к людям	Высокая степень инициирования структуры и высокая степень внимания к людям
	низкое	Низкая степень инициирования структуры и низкая степень внимания к людям	Высокая степень инициирования структуры и низкая степень внимания к людям
		низкое	высокое
Инициирование структуры			

Рис. 2.1. Модель стилей руководства университета штата Огайо

В то же время проведенные исследования позволили сделать два важных вывода. Во-первых, чем большее внимание уделяется структуре отношений и всему тому, что связано с работой, тем больший эффект достигается при следующих условиях:

- сильное давление, оказываемое кем-то (кроме лидера) с целью получения соответствующих результатов;
- задание удовлетворяет работников;
- работники зависят от лидера в получении информации и указаний о том, как делать работу;
- работники психологически подготовлены быть полностью инструктированными лидером;
- соблюдается эффективный масштаб управляемости.

Второе – усиленное внимание отношениям в структуре и всему тому, что соответствует нуждам и желаниям работников, дает эффект тогда, когда:

- задания являются рутинными и непривлекательными для работников;
- работники предрасположены и готовы к участию в управлении;
- работники должны сами научиться чему-то;
- работники чувствуют, что их участие в принятии решений влияет на уровень выполнения работы;

- не существует значительных различий в статусе между лидером и работниками.

Исследование Мичиганского университета ставило своей целью определить различия в поведении эффективных и неэффективных лидеров. За основу были взяты две переменные в поведении лидера: концентрация внимания лидера на работу и на работников. Как видно, эти переменные достаточно схожи по своему содержанию с теми, которые использовались в исследованиях университета штата Огайо. Результаты исследований Мичиганского университета позволили сделать следующие выводы об эффективном лидере:

- имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними;
- использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению работниками;
- устанавливает предельно высокий уровень выполнения работы и напряженные задания.

Позже эти выводы были положены в основу концепции, разработанной **Ренсисом Лайкертом** и получившей название «Системы лидерства в менеджменте». Не установив идеального для всех случаев стиля, исследование Мичиганского университета, тем не менее, подводило к выводу о том, что условием эффективного лидерства является оказание поддержки работникам и привлечение их к принятию решений.

Основываясь на подходе Мичиганского университета, Ренсис Лайкерт провел интенсивное изучение общих образцов управления, используемых эффективными лидерами. Было обнаружено, что последние уделяют основное внимание человеческому фактору и стараются развивать групповой подход к выполнению работы по достижению целей. Им были выделены две категории лидеров:

- лидеры, ориентированные на работников;
- лидеры, ориентированные на работу.

Продолжение исследований позволило выделить четыре преобладающих стиля управления, названных системами 1, 2, 3, 4. Система 1 представляет собой ориентированный на выполнение задания, сильно структурированный авторитарный лидерский стиль. В противоположность Система 4 – это стиль, ориентированный на развитие отношений с подчиненными и групповую, совместную работу с ними. Системы 2 и 3 являются как бы промежуточными стадиями между двумя крайностями, близкими к основным положениям теории «Х» и теории «У» Дугласа МакГрегора.

На основе своей модели Р. Лайкерт разработал вопросник, позволяющий определять стили руководства и управленческую культуру. Согласно полученным на основе вопросника результатам, эффективное лидерство чаще располагалось ближе к Системе 4 и реже – к Системе 1. Однако на практике следование стилю, соответствующему Системе 4, оказалось далеко не простым делом. Не многие организации использовали этот стиль. Как оказалось, переход к нему связан с необходимостью проведения радикальных изменений, в основном из-

менений в поведении самого лидера и его последователей на всех уровнях, вплоть до рядового работника.

Таблица 2.1

Системы лидерства в менеджменте по Р. Лайкерту

Параметр лидерства	Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Уверенность в подчиненных и доверие к ним	Не уверен в подчиненных и не доверяет им	Снисходительное доверие к подчиненным и уверенность в них, как в своих «слугах»	Значительная, но не полная уверенность и доверие с желанием контролировать принятие и выполнение решений	Полная уверенность и доверие во всем
Характер используемой мотивации	Страх, угрозы, наказания и отдельные вознаграждения	Вознаграждения и в определенной мере наказания	Вознаграждения, отдельные наказания и в некоторой степени привлечение к участию в управлении	Материальное вознаграждение на основе системы стимулирования, разработанной с учетом участия работников в управлении
Характер влияния на подчиненных и взаимодействия с ними	Слабое взаимодействие, основанное на страхе и недоверии	Слабое взаимодействие с некоторым учетом мнения подчиненных; страх и осторожность у подчиненных	Умеренное взаимодействие с достаточно частым проявлением уверенности в работниках и доверия к ним	Глубокое и дружественное взаимодействие с работниками, высокая уверенность в них и доверие к ним

Управленческая решетка Блейка и Моутон. Наибольшую популярность среди концепций поведенческих стилей лидера в последнее время получила модель управленческой решетки. Похожая в определенной мере на модель университета штата Огайо, управленческая решетка Роберта Блейка и Джейн Моутон представляет собой матрицу, образованную пересечениями двух переменных или измерений лидерского поведения: на горизонтальной оси – интерес к производству, и на вертикальной оси – интерес к людям. Переменные управленческой сетки, по сути, носят характер расположения (к чему-либо или кому-либо) и взгляда (на что-то), предопределяющих последующее поведение, то

есть оба интереса связаны как с человеческим сознанием, так и с действием человека, а не только с чем-нибудь одним.

Степень учета интересов людей	1.9							9.9
					5.5			
		1.1						
Степень учета интересов производства								

Рис. 2.2. «Управленческая решетка» Р. Блейка и Дж. Моутон

Шкалирование каждой из осей матрицы от 1 до 9 дает возможность очертить зоны пяти основных лидерских стилей:

стиль 1,1 – ослабленное управление. Со стороны руководителя требуется минимум усилий, чтобы добиться качества работы, позволяющего избежать увольнения;

стиль 1,9 – управление людьми («дом отдыха»). Руководитель сосредоточен на хороших человеческих отношениях, но мало заботится об эффективности выполнения задания;

стиль 9,1 – управление работой. Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных;

стиль 5,5 – стиль «середины дороги». Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения;

стиль 9,9 – управление участием. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность.

Как предпочтительные Р. Блейк и Дж. Моутон выделяют стили «5,5» и «9,9». Рассматриваемая модель обрела высокую популярность у менеджеров. Она используется ими для выработки лучшего лидерского поведения через уча-

стие в программах обучения и подготовки, специально разработанных для выработки у них стиля «9,9». В случае преобладания у менеджера стиля «9,1» ему следует уделять больше внимания обучению в области развития персонала, мотивации, коммуникации и т.п. Преобладание стиля «1,9» может потребовать обучения в таких областях, как принятие решений, планирование, организация, контроль, рабочие операции. При стиле «5,5» в определенной мере может потребоваться обучение по большинству из указанных направлений. Стиль «1,1» вызывает сомнения в возможности изменить поведение менеджера, в том числе и через обучение.

Поведенческие концепции лидерства основаны на очень широком спектре измерений лидерского поведения.

Рассмотренные концепции еще раз достаточно ясно свидетельствуют о том, что лидерами становятся, а не рождаются. Лидерское поведение может быть развито и улучшено посредством обучения и специальной подготовки. Знание этого, в свою очередь, помогает разработать и провести такие программы подготовки менеджеров, которые развивают определенные лидерские навыки и умения.

ТЕМА 3. СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД К ИЗУЧЕНИЮ ЛИДЕРСТВА

Проблемы взаимосвязей стилей руководства и конкретных рабочих ситуаций привлекают повышенное внимание исследователей. Ситуационный подход к изучению лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить причинно-следственную связь в отношениях лидерства, позволяющую предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения.

Модель Фидлера. Модель, разработанная Фредом Фидлером, сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя:

- отношения между руководителем и членами коллектива (лояльность, доверие к руководителю, его привлекательность для подчиненных). Отношение «лидер-подчиненный» представляет собой наиболее существенный и единственный элемент, определяющий влияние лидера в небольшой группе. Если лидеры пользуются уважением со стороны подчиненных, то нет необходимости в высоком служебном положении, чтобы заставить подчиненных активно работать;

- структурированность задачи (привычность, четкость формулировки и структуризация). Структурированное задание расписывает шаг за шагом действия работника, оно легко предсказуемо, и во многих случаях его можно заранее запрограммировать. Неструктурированное задание существует, например, у хирурга. Его деятельность запрограммировать невозможно. У лидеров групп со структурированными заданиями работа проще. Она не требует власти, вытекающей из служебного положения, т.к. обычно обусловлена инструкцией;

- должностные полномочия (объем законной власти, который позволяет ему использовать вознаграждения, а также уровень поддержки). Отношения

лидера с членами группы в значительной степени определяется властью, которую он осуществляет над своими подчиненными. Власть, вытекающая только из служебного положения, не оказывает непосредственного влияния на производительность.

Различные сочетания этих трех факторов могут дать восемь потенциальных ситуаций («октант»). Ситуации благоприятны для лидера, если высоки показатели по всем трем параметрам. Ф. Фидлер убежден, что благоприятность ситуации в сочетании со стилем определяют эффективность лидерства.

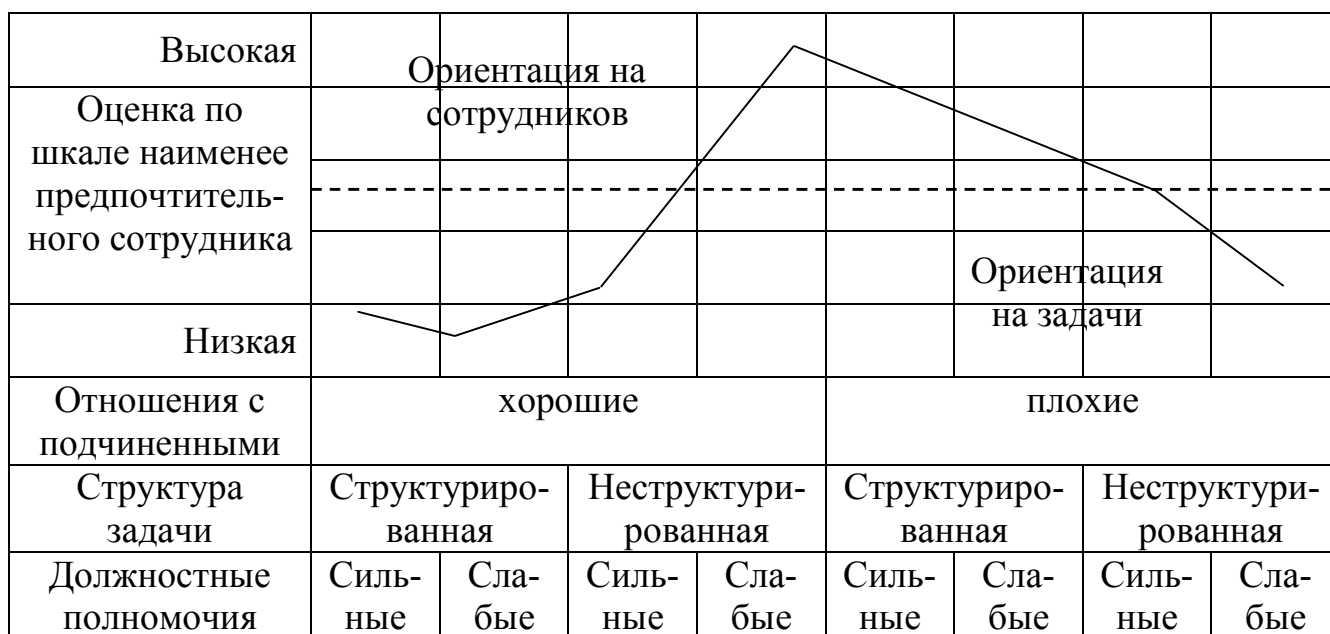


Рис. 3.1. Модель Ф. Фидлера

Фидлер считает, что, хотя каждой ситуации и соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остается в целом постоянным. Фидлер исходит из предположения, что человек не может изменить свой стиль руководства, приспособить его к ситуации. Поэтому он предлагает помещать руководителя в те ситуации, которые наилучшим образом подходят к стабильному стилю руководства. Это обеспечит необходимый баланс между требованиями, выдвигаемыми ситуацией и личными качествами руководителя. А это ведет к высокой производительности и удовлетворенности.

Для определения наиболее эффективного стиля лидерства для каждой из 8 ситуаций Фидлер классифицировал лидеров на основе их поведения по отношению к наименее предпочтительному сотруднику (НПС).

Шкала НПС представляет собой мотивационную систему поведенческих предпочтений руководителя и состоит из 16 противоположных прилагательных, расположенных по разные стороны 8-балльной шкалы. Если руководитель, описывая наименее предпочтительного сотрудника, использует прилагательные с положительным значением, считается, что он ориентирован на человеческие отношения. И наоборот, если лидер использует преимущественно отрицательные определения, принято считать, что он уделяет основное внимание рабочим задачам.

Руководитель, ориентированный на задачу, или НПС с низким рейтингом, наиболее эффективно работают в ситуациях 1, 2, 3 и 8. Руководитель с высоким НПС, или ориентированный на человека, лучше работает в ситуациях 4, 5 и 6. В ситуации 7 хорошо работать могут как те, так и другие.

Основной результат этой модели: лидеры, ориентированные на задачи, лучше всего работают в крайне благоприятных или крайне неблагоприятных ситуациях, лидеры, ориентированные на человека, получают наилучшие результаты в промежуточных или умеренно благоприятных (неблагоприятных) ситуациях.

Организация может поднять общий уровень руководства, применяя различные методы:

- переформирование группы по критерию личной совместности (например, работникам, которые любят, чтобы их усилия кто-то направлял, дать руководителя, ориентированного на задачу);
- перепроектирование задачи (сделать ее более или менее структурированной);
- модификация должностных полномочий руководителя (расширение возможности вознаграждать или ограничение полномочий).

Модель П. Херси и К. Бланшара. Модель ситуационного лидерства (или жизненного цикла) предложили Пол Херси и Кеннет Бланшар. Данная модель делает упор на ситуационность лидерской эффективности. Одним из ключевых факторов ситуационности модель называет зрелость последователей, которая определяется степенью наличия у людей способностей и желания выполнять поставленную лидером задачу. Зрелость включает две составляющие:

- профессиональная зрелость – это знания, умения и навыки, способности, опыт в целом. Высокий уровень этой составляющей означает, что последователь не нуждается в директивах и указаниях;
- психологическая зрелость соответствует желанию выполнять работу или мотивированности работника. Высокий уровень этой составляющей не требует от лидера больших усилий по воодушевлению к работе, так как люди уже внутренне «замотивированы».

Авторами модели были выделены четыре стадии зрелости последователей:

М1. Люди не способны и не желают работать. Они либо некомпетентны, либо не уверены в себе.

М2. Люди не способны, но желают работать. У них есть мотивация, но нет навыков и умений.

М3. Люди способны, но не желают работать. Их не привлекает то, что предлагает руководство.

М4. Люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер.

В зависимости от зрелости последователей лидер должен корректировать свои действия, относящиеся к установлению отношений с подчиненными и по структурированию самой работы.

Поведение в области отношений связано с необходимостью для лидера больше прислушиваться к подчиненным, оказывать им поддержку, воодушев-

лять их и привлекать к участию в управлении. Поведение, относящееся к работе, требует от лидера проведения разъяснительной работы с последователями по поводу того, что и как они должны делать для того, чтобы выполнить поставленную перед ними задачу. Лидеры, ориентированные на такое поведение, структурируют, контролируют процесс и внимательно следят за тем, как подчиненные работают. Сочетание этих двух типов лидерского поведения позволило в рамках данной модели выделить четыре основных лидерских стиля, каждый из которых наиболее соответствует определенной степени зрелости последователей: указывающий, убеждающий, участвующий и делегирующий (рис. 3.2).

высокая ориентация на людей	Участвующий (S3)	Убеждающий (S2)
	Делегирующий (S4)	Указывающий (S1)
низкая	низкая	высокая

ориентация на задачу

Зрелость подчиненных			
высокая	умеренная		низкая
M4	M3	M2	M1
Хочет и может	Может, но не хочет	Хочет, но не может	Не может и не хочет

Рис. 3.2. Ситуационная модель руководства П. Херси и К. Бланшара

Указывающий стиль (S1) является лучшим в случае низкой зрелости последователей. Лидер вынужден проявлять высокую директивность и тщательный присмотр за работниками, помогая тем самым людям, не способным и не желающим взять на себя ответственность по работе, устранить неуверенность в том, что работа будет закончена.

Убеждающий стиль (S2) является лучшим для использования в условиях умеренно низкой зрелости последователей, реализуя в равной мере директивность и поддержку тем, кто не способен, но желает работать. Руководитель, использующий этот стиль, помогает им путем объяснения и вселяет в них уверенность в возможности выполнения задания.

Участвующий стиль (S3) является лучшим при умеренно высокой зрелости последователей. Способные к работе, но не желающие ее выполнять, подчи-

ненные нуждаются в партнерстве со стороны лидера, чтобы быть более мотивированными на выполнение работы. Предоставляя таким людям возможность участвовать в принятии решений на своем уровне, руководитель использует данный стиль, чтобы вызвать у последователей желание выполнять задание.

Делегирующий стиль (S4) является лучшим для руководства зрелыми последователями. Стиль характеризуется незначительной директивностью и поддержкой работников. Это позволяет последователям, способным и желающим работать, взять на себя максимум ответственности за выполнение задания. Данный лидерский стиль способствует развитию творческого подхода к работе.

Модель наглядно демонстрирует то, что на взросление последователей лидер реагирует путем сокращения уровня своего руководящего поведения. В квадранте S1 последователи нуждаются в ясных и определенных директивах лидера. Высокая директивность в этой ситуации компенсирует все еще недостаточную способность последователей выполнять работу на требуемом уровне. Активная поддержка подготавливает последователей принять или, как выражаются авторы модели, «купить» решения лидера. В квадранте S3 последователи уже обладают достаточными способностями и часто проявляют желание взять на себя часть лидерской ответственности. Поэтому лидер в этой ситуации должен больше внимания уделять мотивированию последователей. Этому помогает использование стиля поддержки, недирективности и привлечение к участию в управлении. И, наконец, в квадранте S4 минимизируются оба типа поведения лидера за счет все большего делегирования им своих полномочий последователям. Это становится возможным, поскольку последователи способны в значительной степени самостоятельно решать рабочие проблемы и проявляют при этом высокое желание принять на себя часть лидерской ответственности. Нижняя левая точка квадранта S4 образно означает ситуацию самоуправления.

От этой модели можно провести параллели со многими управленческими и поведенческими концепциями. Например, в управленческой сетке Блейка и Моутон стили лидерства находятся в следующем соответствии с моделью ситуационного лидерства Херси и Бланшара: 9,1 = S1; 9,9 = S2; 1,9 = S3; 1,1 = S4. Однако здесь, во-первых, не заявляется об одном единственно верном для всех ситуаций стиле; во-вторых, упор в описании стилей переносится с расположения лидера по отношению к работнику и работе на само лидерское поведение.

Но в этой модели остается ряд вопросов: что делать, если зрелость последователей очень разная; достаточно ли иметь только один ситуационный фактор зрелости последователей, чтобы полностью определить характер ситуации, или же все лидеры могут своевременно менять стиль в зависимости от ситуации.

Модель руководства «путь-цель» Митчелла и Хауса. Эта модель разработана Теренсом Митчеллом и Робертом Хаусом. Она во многом аналогична модели Фидлера и имеет много общего с теорией ожиданий (одна из моделей мотивации). Важнейшим моментом этой теории является проблема того, как поступки лидера влияют на восприятие подчиненными целей своей работы, личных целей и путем достижения этих целей.

В модели рассматриваются четыре стиля руководства:

1. Поддерживающий стиль (ориентированный на человека).

2. Директивный стиль (ориентированный на задачу или работу).

3. Стиль, поощряющий участие. Руководитель делится имеющийся у него информацией со своими подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений группой. Акцент на консультации.

4. Стиль, ориентированный на достижения. Он характеризуется постановкой перед подчиненными довольно напряженной цели, ожиданием, что они будут работать в полную меру своих возможностей.

Модель «путь-цель» предполагает, что на практике эти различные стили могут использоваться одним и тем же лидером в различных ситуациях.

Таблица 3.1

Примеры применения модели «путь-цель»

Ситуация	Стиль лидера	Воздействие на подчиненного	Результат
1. Амбициозное задание	Директивный стиль	Обеспечивает направленность и ясность в действиях	Прилагается больше усилий
2. Недостаточное вознаграждение	Директивный стиль	Разъясняет путь к вознаграждению или увеличивает вознаграждение	Прилагается больше усилий
3. Утомительная и неинтересная работа	Поддерживающий стиль	Увеличивает интерес к работе	Прилагается больше усилий
4. Неуверенность в силах	Поддерживающий стиль	Облегчает понимание роли и усиливает ожидание вознаграждения	Прилагается больше усилий
5. Отсутствие возможностей отличиться	Стиль, ориентированный на достижение	Обеспечивает напряженные и делающие вызов цели	Прилагается больше усилий
6. Задача или цель не определены	Участвующий стиль	Выясняются цели и параметры работы	Прилагается больше усилий

Основные выделенные ситуационные факторы: личные качества подчиненных и требования и воздействия со стороны окружающей среды.

Поведение лидера будет приемлемо для подчиненных при условии, что последние рассматривают такое поведение как непосредственный источник удовлетворения или инструмент для будущего удовлетворения.

Поведение лидера будет мотивировать, если оно:

1) ставит удовлетворение потребности подчиненных в зависимость от эффективности их деятельности;

2) дополняет среду, окружающую подчиненных, обеспечивая им наставничество, рекомендации, поддержку и поощрение, необходимые для эффективной деятельности, которых может не хватать у подчиненных или в окружающей среде.

Стиль 1. Потребность в самоуважении и принадлежности. Для неоднозначных, но структурированных задач. Если задание не вполне удовлетворяет работника.

Стиль 2. Потребность в автономии и самовыражении. Характер задачи не однозначен. Если задание с самого начала приносит удовлетворение. Если работники считают, что они слабо воздействуют на окружение.

Стиль 3. Если работники верят, что они на самом деле влияют на окружение. Подчиненные стремятся участвовать в управлении.

Стиль 4. Подчиненные стремятся к высокому уровню выработки и уверены в том, что способны достичь такого уровня.

Континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта. В соответствии с данной моделью лидер выбирает один из семи возможных образцов поведения в зависимости от силы воздействия на отношения лидерства трех факторов: самого лидера, его последователей и создавшейся ситуации.

Различие между этими двумя крайними лидерскими стилями основано на предположениях лидера об источниках его власти и природе человека. Демократ полагает, что власть ему дается последователями, которых он ведет, и что люди в своей основе обладают способностью к самоуправлению и творческой работе в условиях правильного мотивирования. Автократ считает, что власть дается его позицией в группе/организации и что люди внутренне ленивы и на них трудно полагаться. В первом случае имеется возможность участия в управлении, во втором – цели, средства и политику определяет сам лидер. По мнению авторов модели, между этими двумя крайностями существуют еще пять промежуточных лидерских стилей.

Последующее развитие данной модели столкнулось с трудностями в учете всех возможных взаимодействий между лидером, последователями и ситуацией при установлении причинно-следственных связей в отношениях лидерства. Так, развитие процессов интернационализации в бизнесе и резкое увеличение количества участников этих процессов сломало традиционные представления об управлении и сделало переход к отношениям лидерства еще более трудным.

Модель ситуационного лидерства Стинсона-Джонсона. Данная модель исходит из того, что зависимость между поведением (стилем) лидера и структурой работы/задания является более сложной, чем это представлено в модели «путь-цель». Модель констатирует, что, хотя интерес к отношениям со стороны лидера более важен в случае, «когда последователи выполняют высокоструктурированную работу, уровень интереса к работе при этом должен определяться лидером в зависимости как от характеристик последователей, так и характера самой работы, выполняемой ими».

Согласно модели, высокий интерес к работе со стороны лидера эффективен в следующих двух ситуациях:

- работа высоко структурирована, и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости. При этом они обладают большими знаниями и опытом, чем им необходимо для выполнения работы;
- работа не структурирована, и последователи не испытывают потребности в достижении и независимости. К тому же их знания и опыт ниже необходимого уровня.

Низкий интерес к работе эффективен для лидера в следующих двух ситуациях:

- работа высоко структурирована, и последователи не испытывают потребности в достижении и независимости при наличии у них достаточных знаний и опыта для выполнения данной работы;
- работа не структурирована, и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости при наличии у них больших знаний и опыта для выполнения данной работы.

В таблице 3.2 показано поведение лидера в различных комбинациях структурированности работы и возможностей последователей. Модель убеждает ее пользователей, что характеристики последователей (их потребность в достижении и независимости и их уровень знаний и опыта) являются критическими при выборе лидером эффективного стиля.

Таблица 3.2

Модель Стинсона-Джонсона

		Структурированность работы	
		низкая	высокая
Возможности последователей	Низкие	Низкий интерес к отношениям и Низкий интерес к работе	Высокий интерес к работе и Высокий интерес к отношениям
	Высокие	Высокий интерес к работе и Низкий интерес к отношениям	Высокий интерес к отношениям и Низкий интерес к работе

Заменители и усилители руководства. Многие исследователи не раз задавались вопросом: могут ли существовать ситуации, когда не требуется поведения лидерского типа. Так, С. Керр и Дж. Джермейер выдвинули предположение о наличии субститутов или заменителей лидерства, имеющих свойство сводить на нет потребность в лидерском влиянии на уровень работы подчиненных и их удовлетворенность. Их источники – ситуационные факторы, задачи, организация, сотрудники. Например, подчиненный, имеющий большой опыт, работы, развитые способности и высокий уровень подготовки, как бы устраняет потребность в директивном руководстве. Самоуправление для таких работников будет более привлекательным, чем указания их лидера.

Таблица 3.3 показывает различные заменители лидерства и их связь с необходимостью использования того или иного стиля руководства.

Таблица 3.3

Заменители лидерства

Переменные или заменители лидерства	Когда не требуется обращать больше внимания на отношения с подчиненными	Когда не требуется обращать больше внимания на структуру отношений и работу
На уровне качеств подчиненных:		
1. Способность, опыт, подготовка, знания		X
2. Независимость, самостоятельность	X	X
3. Профессионализм	X	X
4. Отсутствие реакции на вознаграждение	X	X
На уровне содержания работы:		
5. Ясность, честность и рутинность		X
6. Отсутствие альтернативных методов		X
7. Получение обратной связи в работе	X	X
8. Внутреннее удовлетворяющая работа		
На уровне организационного окружения:		
9. Процессы формализованы		X
10. Невозможность гибкости отношений		X
11. Высокоспециализированная поддержка	X	X
12. Групповой подход, тесная взаимосвязь	X	X
13. У лидера нет прав вознаграждать	X	X
14. Нет непосредственного контакта с подчиненными		

У руководителя могут отсутствовать необходимые черты характера, знания и умения для эффективного выполнения лидерских функций. Более того, существует вероятность действия нейтрализаторов руководства, которые препятствуют менеджеру продемонстрировать определенные образцы поведения. К нейтрализаторам относятся физические расстояния, жесткие системы вознаграждения, практика замены руководителя кем-то из подчиненных.

И наоборот, некоторые факторы позволяют усилить положительные характеристики менеджера. К усилителям руководства относятся факторы, способствующие увеличению влияния лидера на работников (повышение статуса менеджера, материальное стимулирование, успешное разрешение кризисов). Побуждение сотрудников к участию в процессе принятия решений, формирование команд позволяют усилить влияние менеджера, придерживающегося поддерживающего стиля руководства.

Значение ориентированного на нейтрализаторы/субституты/усилители подхода состоит в том, что использующие его организации получают доступ к различным «лекарственным препаратам» в тех случаях, когда отсутствует возможность замены или обучения руководителя.

ТЕМА 4. НОВЫЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

Традиционные и ситуационные концепции лидерства в своей основе имеют предположение, заключающееся в том, что лидерство и его управленческий эффект могут быть измерены и легко определены. К сожалению, на практике это не всегда так. Кроме того традиционные и ситуационные подходы делают односторонний упор либо на черты и поведение лидера, либо на ситуацию, в которой он выбирал нужный ему стиль. Поэтому появившиеся в последнее время концепции лидерства пытаются соединить эти две хорошо изученные стороны вместе, то есть провести ситуационный анализ эффективного лидерства как совокупности лидерских черт и их проявления в поведении.

Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства). Данная концепция опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. Атрибутивный подход к лидерству исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает свои выводы о поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного. Например, если лидер приписывает плохие результаты работы подчиненного его лени, то за этим может последовать выговор. Если же лидер считает, что виной являются внешние по отношению к подчиненному факторы, например, резко возросший объем работы, то лидер постарается решить проблему по-другому.

Этот подход предполагает, что знание причин, создавших ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказать реакцию людей на ситуацию. Концепции и модели, разработанные на этой основе, пытаются ответить на вопрос «почему люди ведут себя так, а не иначе?». При этом учитывается то, что в большинстве случаев лидер не имеет возможности непосредственно наблюдать за работой подчиненного.

Определение лидером причин поведения подчиненного базируется на трех составляющих: личность, сама работа, организационное окружение или обстоятельства.

В поиске причин лидер пытается получить три различных вида информации о поведении подчиненного: степень отличия, последовательность и степень уникальности. Первое связано с желанием руководителя понять связь между поведением и работой с той точки зрения, насколько данное поведение можно приписать отличительным особенностям задания. Во-вторых, лидера интересует то, насколько подчиненный последователен в проявлении данного поведения или как часто такое поведение у него проявляется. И, наконец, лидер учитывает, насколько другие подчиненные ведут себя таким же образом. То есть является ли данное поведение уникальным, характерным для одного подчиненного, или наблюдается у многих.

На процесс определения лидером причин случившегося влияют атрибутивные регуляторы или помехи, искажающие его восприятие и заставляющие лидера быть непоследовательным в своем поведении. Чем больше поведение подчиненного видится лидеру как результат его личностных характеристик (внутренние причины), тем больше лидер возлагает на подчиненного ответственности за результаты. В этом случае отдельные черты личности подчиненного становятся атрибутивными помехами.

Исследования свидетельствуют, что руководителям свойственно приписывать успех в работе у женщин внешним причинам, а неудачи – внутренним. По-другому рассуждают руководители в отношении работников мужского пола.

По данной модели были проведены исследования и их результаты представляют большой практический интерес:

- подчиненные склонны видеть причины их плохой работы вне, а руководители – в подчиненных;
- руководители, склонные отдавать предпочтение внутренним причинам при объяснении плохой работы подчиненных, обычно проявляют большую пунктуальность и направляют свое воздействие непосредственно на подчиненных;
- плохая работа подчиненного в прошлом, согласно всем трем типам информации, скорее всего, приведет к выявлению руководителем внутренних причин;
- серьезность сложившейся ситуации приводит руководителя, скорее всего, к выявлению внутренних причин и к высокой степени пунктуальности в ответных мерах;
- уклонение (с объяснением) подчиненного от ответственности или его извинение за случившееся делает руководителя менее суровым и пунктуальным в ответном поведении;
- неизменный уровень выполнения работы переключает внимание руководителя с причин, связанных со способностями подчиненного, на причины, имеющие отношение к количеству прилагаемых усилий.

Последующие исследования показали, что в рамках данной модели, скорее всего, происходит не воздействие лидера на поведение подчиненного, а взаимодействие между лидером и подчиненным, т.е. подчиненный своей реакцией на меры руководителя оказывает влияние на последующее поведение последнего. При этом в зависимости от эффективности лидерства спираль отношений «лидер – последователи» может раскручиваться вверх (отношения дают больший эффект) или вниз (отношения дают меньший эффект). Последнее может, в конечном счете, привести к разрыву отношений между участниками – увольнению работника или уходу руководителя.

Изучая взгляды подчиненных на действия руководителя, исследователи столкнулись с фактом, что в этих взглядах отражается уже сложившееся у подчиненного ясное представление о том, что такое эффективный лидер и как он должен действовать в определенной ситуации. Это явление получило название

стереотипного лидерства. Стереотип лидера вырастает в сознании людей как набор специфических, а также более общих характеристик.

Подмечено, что помимо институциональных (имидж лидера для определенного типа организаций) существуют национальные стереотипы лидерства. Например, восточная и азиатская культуры в силу имеющейся в них большой «дистанции власти» приписывают лидеру как необходимые следующие качества: директивность, высокая структурированность заданий, широкое использование тактики манипулирования. Большой упор на участие подчиненных в управлении присущ лидерам в малых странах Западной Европы и Скандинавии, где национальная культура ориентирует людей на небольшую «дистанцию власти». Групповой подход к работе считается типичным для лидеров в странах Средиземноморья и Юго-Восточной Азии, национальные культуры которых поддерживают дух истинного, а не навязанного коллективизма.

Концепция харизматического лидерства. Парадоксально, но имеются две противоположные позиции формирования имиджа лидера. Одна отрицает вообще какое-либо влияние лидера на организационную эффективность, а другая – ведет к лидерской харизме и попытке последователей приписать лидеру почти магические, а в отдельных случаях и божественные качества.

Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Как источник лидерской власти харизма относится к власти примера, связанной со способностью руководителя влиять на подчиненных в силу своих личных качеств и стиля руководства. Харизма дает руководителю преимущественно эффективнее оказывать свое влияние на подчиненных. Многие считают, что получение харизмы связано со способностью лидера находить своих обожателей и почитателей и даже менять их состав в зависимости от ситуации. Другие определяют харизму как набор специфических лидерских качеств. Последнее легло в основу рассматриваемой ниже концепции харизматического лидерства, являющейся, по сути, продолжением концепции атрибутивного лидерства и строящейся на комбинации качеств и поведения лидера.

Харизматическим считается тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят. Потребность во власти мотивирует их в стремлении стать лидерами. Их вера в свою правоту усиливает эту потребность. Желание у такого человека быть деятельным передает людям чувство того, что он способен быть лидером. Эти качества развивают такие черты харизматического поведения, как моделирование роли, создание образа, упрощение целей (фокус на простые и драматического характера цели), упор на большие ожидания, проявление доверительности и инспирирование у последователей импульса к действиям.

Исследования свидетельствуют, что у харизмы есть негативная сторона, связанная с узурпацией личной власти или полным фокусом лидера на самого себя, и позитивная – связанная с упором на разделяемую власть и тенденцией к

делегированию части ее последователям. Это помогает объяснить разницу между различными лидерами. В целом харизматическому лидеру приписывают наличие уверенности в себе высокой чувствительности к внешнему окружению, видения решения проблемы за пределами статус-кво, умения свести это видение до уровня, понятного последователям и побуждающего их к действиям; неординарного поведения в реализации своего видения.

Модели харизматического лидерства различаются количеством стадий развития самой харизмы и отношений с последователями. Считается, что вначале необходимо развить чувствительность к обнаружению проблемы, на которую можно было бы обрушиться с критикой. Затем необходимо развить в себе видение идеализированных путей решения этой проблемы. В видение должно быть включено что-то новое, ранее никем не предлагавшееся и относительно которого кажется, что оно может немедленно продвинуть решение проблемы.

Таблица 4.1

Сравнение двух типов харизматических лидеров

Неэтический харизматический лидер	Этический харизматический лидер
Использует власть только в личных интересах	Использует власть в интересах других
Продвигает только свое личное видение	Строит свое видение в соответствии с нуждами и стремлениями последователей
Пресекает критику в свой адрес	Считается с критикой и извлекает из нее уроки
Требует беспрекословного выполнения своих решений	Стимулирует у последователей творческий подход к делу и своим взглядам
Коммуницирует только в одном направлении: от себя вниз	Поощряет открытую и двустороннюю коммуникацию
Нечувствителен к потребностям и нуждам последователей	Учит, развивает и поддерживает последователей, делит свою славу с другими
Полагается на удобные внешние моральные стандарты для удовлетворения своих интересов	Полагается на внутренние моральные стандарты для удовлетворения организационных и общественных интересов

Следующий шаг связан со способностью лидера передать значение своего видения посредством межличностной коммуникации (публикации, речь, жесты, позы и т.п.) последователям таким образом, чтобы это произвело на них сильное впечатление и стимулировало к действиям. Далее лидеру для сплочения последователей вокруг себя важно развить отношения доверия с ними, проявляя такие качества, как знание дела, умение добиваться успеха, принятие на себя риска и совершение неординарных действий или поступков. На заключитель-

ном этапе лидер обязан продемонстрировать способность к реализации своего видения через делегирование полномочий последователям. Это возможно сделать, ставя последователям напряженные и значимые задачи, привлекая их к участию в управлении, ослабляя бюрократические пути, вознаграждая их за результаты соответствующим образом.

Исследование практики деловых организаций показало, что в обычной ситуации харизматическое лидерство не всегда требуется для достижения в бизнесе высоких результатов. Чаще оно подходит к тем случаям, когда последователи сильно идеологизируют свои желания и пути их выполнения. Это во многом объясняет более частое наличие харизмы у лидеров, проявляющих себя в политике, религии, военных действиях. Для бизнеса важность харизматического лидерства возрастает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации. Однако в этих обстоятельствах возникает другая концепция лидерства: концепция лидера-преобразователя, или лидера-реформатора.

Концепция преобразующего лидерства, или лидерство для изменений.

Понятие преобразующего, или реформаторского, лидерства имеет много общего с харизматическим лидерством, но трактуется иначе. Лидер-реформатор мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной цели, предоставления им возможности совместить свои личные интересы с общей целью, создания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития. Лидер-реформатор – это преобразователь, а не спаситель, он проявляет творчество, а не кудесничество, за ним стоят реалии, а не мифы, он ведет последователей от результата к результату, а не от обещания к обещанию, он ориентирует людей на труд, а не на дивиденды, его цель не изменить мир, а измениться в мире через развитие.

Модель преобразующего, или реформаторского, лидерства предполагает наличие у лидера и последователя поведения, пригодного для творческого решения проблемы в кризисной ситуации.

Модель имеет ряд отличительных моментов. Во-первых, признается необходимым для лидера влиять на последователей через привлечение их к участию в управлении, быть самому частью группы или организации, а не «стоять над ней», с энтузиазмом поддерживать совместные усилия. От последователей требуется не слепое следование за лидером, а критическая оценка предоставляемых возможностей и осознанный подход к своим действиям, уменьшение влияния эмоций и увеличение значимости рациональности в поведении. Во-вторых, поскольку атмосфера доверия развивает сильную взаимозависимость между лидером и последователями, то возникает серьезная опасность того, что руководитель окружит себя соглашателями, либо же, наоборот, руководитель пойдет на поводу у подчиненных. Эти два традиционных подхода не пригодны для лидера-преобразователя.

Интерактивные лидеры. По мере продвижения женщин на руководящие посты в организациях становится все более очевидным, что они обладают иным, отличным от мужского стилем руководства, чрезвычайно эффективным

в современной бурной корпоративной среде. Руководителю-мужчине присущи агрессивность или самоуверенность, инициативность и позиция «Я отвечаю за все». Они склонны к конкуренции и индивидуализму, предпочитают работать в вертикальных иерархиях. Они часто определяют свой стиль руководства как деловой и в работе с подчиненными опираются на должностные полномочия.

Женщины-руководители могут обладать аналогичными качествами, и все-таки они склонны демонстрировать и подчеркивать интерактивное поведение.

Интерактивный руководитель заботится о достижении консенсуса, участии в работе всех членов коллектива, их взаимодействии и взаимопонимании. Концепция интерактивного руководства развивает идею о том, что стремление к достижению целей организации расширяет возможности работников в достижении их частных целей. Женщины-руководители охотно делятся властью и информацией, делегируют полномочия сотрудникам, содействуют росту их самооценки. Интерактивный стиль присущ не только женщинам, его осваивают многие руководители-мужчины.

Сервисные руководители. Концепция руководства как сервиса, обслуживания, ведения хозяйства предполагает, что в основе управления лежит забота менеджера об удовлетворении потребностей работников, что труд призван способствовать развитию индивида в той же мере, в какой сотрудник обязан выполнять рабочие задания. Руководители сервисного типа действуют как бы на двух уровнях: служат достижению целей и потребностей своих подчиненных и реализации общей цели или задачи организации в целом. Цель обслуживающего руководства – повышение мотивации подчиненных к труду, достижению целей и решению задач компании.

Коучинг (тренерский стиль). Одна из наиболее часто применяемых в отношении руководителя метафор – тренер. В настоящее время получила развитие практика, когда руководитель готовит и направляет команду, но не участвует в игре. Роль руководителя заключается в правильном подборе игроков, в обучении и развитии подчиненных, которые участвуют в проблемно-ориентированных «установках перед матчами», на которых рассматриваются вопросы ресурсного обеспечения выполнения рабочих заданий и предложения работников. Некоторые менеджеры утверждают, что «тренировки» занимают у них 50-60% рабочего времени. Руководители-тренеры воспринимают свой стиль управления как поддерживающий, но временами им необходимо грубо «встряхнуть» подчиненных, отправить кого-то на «скамейку запасных», проявить жесткость.

МОДУЛЬ 2. КАЧЕСТВА И ИНСТРУМЕНТАРИЙ СОВРЕМЕННОГО ЛИДЕРА

ТЕМА 5. НАВЫКИ И ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Лидерство – один из древнейших феноменов, психологию которого хотели бы познать люди. Ведь именно лидерство чаще всего связано с ключевыми фигурами на «шахматной доске» жизни. И именно от этих фигур, в первую очередь, зависит исход любой партии, поскольку они являются центрами всей системы. Желание стать лидерами и самим управлять системой есть у многих, ведь, становясь лидером, человек открывает значительно больше возможностей и перспектив, получает доступ к большему числу ресурсов и бонусов. Становясь лидером, человек делает определенные инвестиции: сначала он работает на имидж лидера, а затем имидж лидера работает на него.

Вот один из вопросов, который задавали себе многие исследователи: «Лидерами рождаются или становятся и есть ли эффективные способы развития лидерского потенциала?» Большое количество исторических примеров показывает, что многие известные лидеры слепили себя своими собственными руками. Значит, лидерский потенциал можно формировать и развивать. Но с чего начать? Как известно, люди могут управлять теми системами, структуру которых они знают. Следовательно, необходимо понять, из чего состоит лидерство.

Самая большая проблема, с которой столкнулись исследователи, изучающие лидерство, – это выбор подходов и язык описания лидерского феномена. В своей жизни и в истории встречаются лидеры, которые очень сильно отличаются друг от друга, но в то же время в них определенно есть общие черты. Но именно это общее кажется чем-то неуловимым и постоянно ускользает. И даже в случае нахождения определенных закономерностей трудно найти инструменты, позволяющие эти закономерности измерить, описать, а затем сформулировать в виде простых, четких рекомендаций и инструкций, которые могли бы помочь развить в себе лидерский потенциал.

Один из способов такого описания – это так называемый качественный подход или описание качеств, которыми должен обладать лидер. По данным ряда исследователей, было определено около 70 качеств, так или иначе соответствующих критериям лидерства. Но эти данные зачастую между собой несогласованы, да и развитие в себе такого числа качеств – задача практически невозможная. В рамках данного пособия отобраны и описаны те качества, которые, на наш взгляд, являются ключевыми и наиболее полно определяют лидерство. Именно эти качества стоит развить в себе в первую очередь, чтобы по закону Парето, приложив к их развитию 20% усилий, получить 80% результата. Для этого необходимо, чтобы эти качества соответствовали ряду критериев:

- качество лидера должно быть разделяемо большим числом исследователей, то есть быть достаточно референтным;

- качество должно быть ключевым или хотя бы значимым. Без этого качества не мог бы обойтись ни один из общепризнанных лидеров прошлого и современности;

- качество должно иметь оформленную внутреннюю структуру, чтобы была возможность указать способы его развития, разложив на составные части.

Исходя из вышеприведенных критериев, можно выделить 12 основных лидерских качеств, на рассмотрении которых остановимся в рамках данного пособия.

Для удобства работы с лидерскими качествами они были разделены на три группы: системные навыки, коммуникативные навыки и внутренние качества (таблица 5.1).

Таблица 5.1

Группы навыков современных лидеров

Группа навыков	Лидерское качество
Системные навыки	Видение
	Целеполагание
	Чувствительность к изменениям
	Гибкость
	Целеустремленность, настойчивость
Коммуникативные навыки	Умение мотивировать, вдохновлять, убеждать
	Коммуникабельность
Внутренние качества	Уверенность в себе
	Дерзновенность
	Проактивность
	Самообладание
	Внутренняя целостность

Ниже подробно описано каждое из этих качеств и даны рекомендации по их развитию. Поскольку недостаточно просто поставить себе цель стать лидером или усовершенствовать свои лидерские навыки, необходимо перейти к действию, т.е. к развитию. А для этого нужно наметить стратегии продвижения. Ряд таких стратегий даны в описании каждого качества.

Системные навыки

1. Видение

С этого навыка начинается лидерство, поскольку видение позволяет создавать образ нового, еще не реализованного будущего и показывать его последователям. Оно отвечает на вопрос: «А что будет через 5, 10, 15 лет?» Видение помогает рисовать картины и выстраивать перспективы. Оно дает возможность заглянуть туда, куда заглядывают единицы, а может быть, и никто. И именно оно дает первый толчок к движению и развитию, ведь, обладая этим качеством, можно ставить значительно более значимые, глобальные и дерзкие цели. Умение создавать видение сплачивает, вдохновляет людей и возбуждает у них желание следовать за лидером, обладающим данным талантом. И конечно, отли-

чие лидера от фантазера или фантаста состоит в том, что лидер умеет задать себе вопросы: «А как это будущее сделать реальностью? Что из этого можно воплотить в действии? А какую часть мечты могу воплотить лично я и моя команда?» И здесь осуществляется переход к следующему лидерскому навыку – умению ставить цели, о котором речь пойдет ниже.

Развивать навык видения можно путем достраивания будущего. Видение начинается с прогнозов, которыми мы занимаемся постоянно, но часто не отслеживаем этого: «Сегодня точно пойдет дождь», «Партнеры с вероятностью 70% могут сорвать поставки товара» и т.д. Начинаем прогнозировать с малых временных промежутков: день, неделя, месяц, – постепенно переходя к более продолжительным временным отрезкам: полгода, год, пять лет, десять лет. При этом необходимо стараться постоянно удерживать перед собой образ будущего. Если вначале видение будет основываться на достаточно очевидных прогнозах, опирающихся на экономические и прочие показатели: «Реализация в этом месяце должна составить 1500000 рублей», – то при постепенном увеличении интервала времени прогнозы будут становиться не столь очевидными. От простых математических выкладок необходимо перемещаться в более сенсорную область, все меньше поддающуюся статистической обработке. При этом образ будущего может становиться все более размытым. Более того, будут появляться альтернативные прогнозы развития событий. В этом случае сохраняем самый желаемый, но поддерживаем достаточно реалистичный образ, ни в коем случае не уничтожая альтернативные варианты. Затем желаемый образ делается более ярким и четким, продолжая «простраивать» будущее все дальше и дальше. Наиболее успешные лидеры бизнеса всегда имеют основной вариант будущего и ряд альтернативных вариантов. Поэтому они готовы практически к любым сюрпризам, переходя от одной стратегии развития будущего к другой.

Еще одним способом развития видения является обратный перепросмотр, когда формируется образ желаемого будущего, например через 5 лет. (Будущее должно быть по-прежнему ярким, светлым и привлекательным.) Затем задается вопрос: «Чтобы это будущее состоялось, что должно быть за один шаг до того, как это свершится?» – и далее рисуется целый набор событий, предвосхищающих это будущее. Делается еще шаг назад: «Что должно быть предвестником следующего шага, чтобы ваше будущее реализовалось?» И так необходимо двигаться до сегодняшнего момента, «простраивая» свое будущее из конечной точки в настоящее. Как только этот путь будет проделан, видение, которое недавно казалось абсурдным и недостижимым, становится реальным понятным и близким.

2. Целеполагание (навык постановки цели)

Целеполагание позволяет сформулировать видение в совершенно конкретный осязаемый результат. Выстроить дорожки-стратегии, по которым можно достичь желаемых целей кратчайшим путем. Целеполагание позволяет ясно видеть цель, а не только отдаленные перспективы и манящие маяки на горизонте. Хорошо сформулированный результат позволяет цели стать четкой, ясной, понятной. Лидер не просто ставит цели (как правило, эти цели обладают определенным ощущением, вкусом, запахом и имеют особую окраску). Цель лидера

амбициозна, она содержит в себе вызов! Это не просто очередной холм в пространстве достижений – это вершина. Такой подход дает определенное состояние – состояние страстности, когда цель делает вызов: «А в этот раз сможешь?» Именно поэтому лидер часто достигает значительно большего! Но при этом такой подход к постановке цели – это не безрассудная трата ресурсов на борьбу с ветряными мельницами, а вполне рациональные и продуманные решения, подпитанные изнутри особым состоянием. И конечно, это не отменяет важных правил, при которых цель с большей вероятностью сможет реализоваться. Эти правила достаточно просты и прагматичны, при этом их нарушение может привести к печальным последствиям.

Развивая навык постановки цели, полезно учитывать так называемые правила «Спецификации цели» и обратить внимание на следующие моменты:

1. цель должна быть сформулирована в утвердительной форме. Вы должны определить то, что вы хотите получить, а не то, чего вы не хотите (ваша цель сформулирована позитивно?);

2. цель относится конкретно к вам, находится максимально под вашим контролем, и ее достижение зависит от вас (цель зависит только от вас? Что необходимо сделать, чтобы цель зависела только от вас?);

3. цель легко представить, почувствовать (что конкретно вы хотите получить? Как вы поймете, что достигли цели, что вы при этом увидите, услышите, почувствуете?);

4. цель находится в нужном контексте. Определите ситуации, в которой ваша цель будет подходящей (когда, где, с кем и как вы хотите, чтобы ваша цель была достигнута?);

5. экология: цель сохраняет свои позитивные побочные результаты и не ведет к негативным последствиям (как реализация цели повлияет на вас? Не приведет ли это к каким-либо осложнениям?);

6. выбран соответствующий масштаб обобщений. Если цель слишком глобальна, разбейте ее на несколько подцелей. Разложите путь достижения цели на этапы. Выделите сначала один ее компонент и работайте с ним (ваша цель не очень глобальна? На какие составляющие можно разбить вашу цель? С какой подцелью вы начнете работать вначале?);

7. цель зависит от доступа к ресурсам. Подумайте, все ли у вас есть необходимое для достижения цели, достаточно ли у команды потенциала (какие ресурсы вам нужны для достижения цели? Можете ли вы получить эти ресурсы?);

8. исследуйте возможные препятствия на пути к достижению цели (какие препятствия вам могут встретиться на пути? Что вы можете сделать для преодоления этих препятствий?);

9. подстройка к будущему. Определите первые шаги, с которых вы начнете реализацию цели (с чего вы начнете? Каков будет ваш первый шаг?).

3. Чувствительность к изменениям

Еще до того как увидеть цель, необходимо постоянно сканировать пространство вокруг себя и быть готовым к малейшим изменениям. Лидер должен обладать необходимым набором сенсоров, которые постоянно в действии. Ли-

дер должен видеть, слышать и чувствовать все, что находится в отдаленном доступе, а тем более в зоне ближайшей досягаемости. Несмотря на то, что информационное пространство современного мира загружено терабайтами информации, лидер должен уметь отличать и выбирать золотые крупы нужной информации, которая касается непосредственно его, его команды, компании, рынка. Если он не будет первым, кто среагирует на новый сигнал о важных изменениях, то это сделают другие, и он рискует проиграть уже на старте. В прошлом события, происходившие на другом материке, даже в другой соседней стране, мало касались кого-то лично и тем более вели к каким-либо ключевым изменениям у себя дома. Реальностью же настоящего времени является глобализация, в свете которой стоит только на одном конце света поднять на цент стоимость нефти, моментально начинает резонировать весь мир. Поэтому лидеру стоит быть особенно чувствительным и улавливать любые, даже очень слабые сигналы, приходящие извне.

Но особенно чутко стоит относиться к сигналам, приходящим изнутри системы. Если до руководителя доходят слухи, что в его компании некоторые сотрудники недовольны уровнем социального обеспечения, то стоит на это, по меньшей мере, обратить внимание, иначе через некоторое время часть сотрудников может оказаться в компании конкурентов, предлагающих лучший соцпакет. На сегодняшний день, по сравнению с 70-ми годами XX века, средний срок работы в компании топ-менеджеров сократился с 25 до 7 лет и продолжает сокращаться. Поэтому, вовремя не уловив важный сигнал, мы рискуем распрощаться с большей частью наших квалифицированных работников. При этом необязательно развивать внутри команды целый аппарат, целью которого является ревизия сотрудников, так как это может только подрывать доверие и авторитет лидера. Такой лидер современности, как Генри Форд, периодически лично общался с рядовыми сотрудниками, выяснял их потребности, искренне интересовался их нуждами. Говорят, что Генри Форд знал чуть ли не каждого сотрудника по имени. Такой подход позволял создавать огромный задел доверия рядовых членов команды и помогал собирать уникальную информацию, позволяющую быстро реагировать на любые ситуации, складывающиеся в коллективе.

4. Гибкость (выход за рамки)

Лидер в каждый момент времени должен обладать большим набором стратегий и выборов. Это позволяет для каждой конкретной ситуации иметь возможность поступить наиболее эффективно, подобрав к ее решению необходимый ключик. Когда для выхода из ситуации есть только одна стратегия, то это шаблон; когда две – это дилемма. Выбор начинается, когда в запасе есть три и больше альтернативных вариантов действия. Как правило, у человека есть совершенно ограниченный набор стратегий, что не позволяет поступать ему гибко, а значит, его эффективность снижается. Если человек привык толкать дверь от себя, то даже несмотря на предупреждение, висящее на двери большими красными буквами «открывается на себя», он будет толкать дверь сильнее и сильнее, пока не решит, что дверь закрыта. Лидер, обладающий ограниченным

набором стратегий, становится легко читаемым и предсказуемым, а следовательно, легко управляемым.

Одной из разновидностей гибкости ума и поступков является умение выйти за рамки системы. Например, опыт гениальных полководцев показывает, что на первый взгляд совершенно неблагоприятный поступок, противоречащий всем правилам боевого искусства, приводит к желаемому результату. В 1812 году отдать Москву французам для всех было очевидным поражением русской армии перед войсками Наполеона. Кутузов перевернул эту парадигму, при помощи своей внутренней гибкости создав совершенно неожиданную, новую стратегию, где сдача Москвы как раз оказалась поражением Наполеона.

Сталинградская битва золотыми буквами вписана в историю гениальных военных действий. Российская армия во главе с маршалом Рокоссовским впервые окружила 6-ю армию Фридриха Паулюса, насчитывающую на тот момент 330 тысяч солдат. Считалось, что такое количество войск, какое было у Паулюса на тот момент, окружить и уничтожить невозможно. Таких прецедентов в истории никогда не было. Рокоссовский принял решение об окружении войска, которое никто никогда не окружал, и победил Паулюса, который сдался в плен вместе с большей частью своей армии.

В качестве рекомендации по развитию этого навыка полезно, ставя перед собой цель, представить несколько путей ее достижения и выбирать минимум из трех альтернативных путей. Главное – помнить, что самый прямой путь не всегда самый короткий. Может оказаться так, что даже, казалось бы, в самой понятной ситуации найдется такая тропинка, которая окажется более интересной, чем уже много раз хоженная.

5. Целеустремленность, настойчивость

Качество, которое позволяет, столкнувшись с трудностями, не останавливаться, а двигаться дальше, используя весь свой лидерский потенциал. Это не значит, что, обладая навыком целеустремленности, мы перестаем быть гибкими. Настойчивость и целеустремленность позволяет, постоянно удерживая перед глазами цель, выбирать для ее достижения различные маршруты, таким образом, проявляя гибкость на уровне достижения цели, но, не отказываясь от нее. Конечно, на пути достижения цели могут неизбежно возникнуть препятствия и сложности, но известно, что непреодолимых преград не существует, а есть недостаточное количество ресурсов на данный момент. А это значит, что достаточно собрать необходимые ресурсы и, проявляя настойчивость, двигаться дальше, пока результат не будет достигнут. Ведь перепрыгнуть пропасть на 98% и на 100% – не одно и то же.

Важно не путать целеустремленность с упрямством или упертостью. Упрямство – это достижение цели любой ценой, во что бы то ни стало. Например, бывают ситуации, когда проще отказаться от своей цели, поскольку цель стала уже неактуальна. Вы продолжительное время вкладываете силы и средства в разработку новейшего продукта, который хотите выпустить на рынок, но ваши прямые конкуренты опередили вас на несколько месяцев и выпустили альтернативный продукт. При этом их продукт оказался на порядок качественнее и по цене ниже, чем предлагаемый вами. Ваши действия? Конечно, можно вложить

остаток сил и средств на завершение работы по данному продукту и выпустить на рынок товар, уступающий вашим конкурентам по всем параметрам, предварительно создав вашему новому бренду замечательную рекламу и раскрутив его по всем каналам телевидения. Но возможен и другой путь: на основе ваших разработок переориентироваться на разработку еще более современного продукта, которого нет у конкурентов, тем самым отказавшись от старой цели и сориентировавшись на новую. В этом и будет разница между упрямством и целеустремленностью.

Для выработки этого качества очень важно принять убеждение, которым обладают все лидеры, и помнить о нем на протяжении всего пути: «Не бывает поражений – есть только обратная связь, нет неудач – есть опыт!» Следуя этой идее, столкнувшись с любой ситуацией, лидеры воспринимают ее как некоторый этап, как ступеньку к достижению цели, а не как негативное событие. А значит, приближаются к ней еще на один шаг с новыми знаниями, идеями, опытом.

Коммуникативные навыки

Следующая группа навыков, которые помогают эффективно взаимодействовать с другими людьми и без которых лидер просто не мыслим, – это коммуникация. Она является той субстанцией, которая склеивает воедино лидера и команду. Это навыки, которые из окружающих делают приверженцев, из приверженцев – последователей, а из последователей – членов команды.

1. Умение мотивировать, убеждать, вдохновлять

Все три проявления являются важнейшей составляющей лидерства и определяют различные методы воздействия на окружающих. При всей общности этих понятий каждое из них несет свой уникальный смысл. Умение мотивировать заключается в создании импульса, стимулирующего как самого себя (если мотивация направлена внутрь), так и других, если лидер мотивирует команду, группу, окружение. Обычно выделяют два типа мотивации: мотивация приближения и мотивация избегания или, другими словами, мотивация «К» и мотивация «ОТ». Оба способа мотивации весьма эффективны в разных ситуациях и с разными типами людей. Одни стараются избежать наказания или других неприятных последствий, другие стараются приблизить момент получения бонуса, результата, премии. Для более эффективной мотивации группы эти типы полезно чередовать, создавая вместе мощную комбинацию из двух сил: притяжения и подталкивания.

Убеждение – это навык, позволяющий при помощи слов, эмоций, аргументов или поступков убедить человека в своей правоте, переместив его из собственной позиции в позицию, нужную лидеру. Можно выделить два основных стиля убеждения – это логическая аргументация и эмоциональное давление. И тот и другой способы весьма эффективны, а их комбинация дает потрясающие результаты. Навык логического убеждения строится на разрушении аргументов оппонента, которые, как правило, конструируются при помощи различных речевых связок. Для этого используются такие приемы, как возможность поставить под сомнение ту или иную часть убеждения, придать им иной смысл и т.д.

Либо же ставить под сомнение саму связку: разрушив старую связку оппонента, можно создать новую, сделав ее более убедительной.

Эмоциональный способ работы с возражениями – это работа с высокой степенью собственной убежденности, когда собственными эмоциями и проявлениями мы показываем, что наша позиция абсолютно верна и по-другому просто не может быть. «Это так просто потому, что это так». Обычно такой стиль убеждения даже не требует серьезного подкрепления аргументацией, скорее, это стиль психологического давления. Например, объяснение может быть таким: «Я в это верю – значит, это правда» или «Я так вижу, слышу, чувствую – и все». Для противостояния такой убежденности со своей стороны полезнее собственная включенность, чем любые рассудительные аргументы. Конечно, стоит отметить, что так же, как и с мотивацией, каждый стиль убеждения лучше или хуже работает с соответствующим типом людей.

Слова «вдохновение» в русском языке не существует, но семантика этого нового слова очень точно отражает суть. Вдохновение – это особый способ мотивации, позволяющий не просто задать импульс и вызвать у людей желание к действию. Это отдельный навык, который создает устойчивую и долгосрочную мотивацию. Так происходит за счет создания красочного образа будущего, в котором хочется оказаться каждому. Будущее должно быть настолько красочным и притягательным, что хочется попасть в него и погрузиться туда с головой. И конечно, люди могут хотеть принять в его создании непосредственное участие, чтобы быть в этом мире активным творцом, ведь мотивация сопричастности к чему-либо одна из самых мощных. Способ, который мощнейшим образом позволяет вдохновлять людей, – это вдохновение через видение. Лидер, обладающий хорошим видением, с большей легкостью сможет вдохновлять людей, двигаться к его образу будущего, поскольку оно находится перед глазами и столь же осязаемо, как то, что находится в непосредственной близости от нас.

Развитию каждого из вышеприведенных качеств посвящено огромное количество литературы, поскольку они являются движущей силой любого процесса. Коротко остановимся на описании некоторых приемов. Чтобы эффективно «замотивировать» человека на какое-либо действие, важно определить, какой тип мотивации – «От» или «К» – для него более подходящий. В российской культуре чаще встречается мотивация избегания. Но это не значит, что ее нужно использовать в первую очередь. Некоторые люди, чаще мотивируемые «К», очень не любят противоположный стиль. И если их начать мотивировать при помощи угроз и санкций, то люди могут вообще потерять к вам и вашему делу интерес. Если же вы как лидер имеете дело с группой, то здесь полезно использовать разнообразные способы мотивации. Причем полезно начинать и заканчивать с позитивной мотивации, а в середине давать мотивацию «От». Тогда те, кто ориентируется на мотивацию «+», воспримут мотивацию «-» менее болезненно, так как сработает эффект краев. При этом важно понимать, какие ценности наиболее разделяемы человеком: деньги, статус, позитивная поддержка, время, внимание и т.д. И конечно, важно использовать их в речи.

Помимо этого, для мотивации, убеждения и вдохновения очень важно состояние самого лидера. Больше половины информации считывается через невербальные послания. Если лидер сам убежден в том, о чем он говорит, его голос и тело это подчеркивают, то уровень доверия и значимости слов такого лидера сильно возрастает. Если лидер сам вдохновлен тем, что он говорит, то и люди начнут вдохновляться и присоединяться ко всему вышесказанному. Если внутри есть состояние уверенности и убежденности, то первый шаг к успеху уже сделан. Поэтому одна из важнейших тренировок, просто необходимая лидеру, – это освоение ораторских навыков, т.е. умение красиво и складно говорить и доносить свои мысли до собеседника или аудитории.

2. Коммуникабельность

В современном мире ценность этого качества бесспорна. Быть коммуникабельным важно не только в контексте лидерства, но и в любых других контекстах. Человек – существо социальное, и умение эффективно общаться с себе подобными – залог успеха. В последнее время все большее распространение получают социальные сети, развитию которых активно способствует Интернет со всеми входящими туда службами знакомств, чатами, форумами и другими «коммуникативными» приложениями. Но, несмотря на это, умение лично выстраивать коммуникацию и устанавливать контакты с другими людьми требует отдельных навыков, необходимых лидеру. Выделим несколько значимых элементов, без владения которых считать человека коммуникабельным практически невозможно. Это умение быстро устанавливать контакт, располагать собеседника к себе, слушать и слышать, умение задавать вопросы и получать информацию.

Самый эффективный способ быстрого установления контакта – это подстройка. Подстройка под собеседника позволяет это делать легко и изящно, это его копирование или создание большей похожести, ведь так приятно пообщаться с человеком, близким вам по духу, в чем-то похожим на вас. Как доказали психологи, бессознательно до 90% информации о человеке передается невербально и только 10% уделяется содержанию. Поэтому невербальной составляющей коммуникации полезно уделить особое внимание. Одной из мощнейших подстроек является подстройка по внутреннему ритму. Достаточно отследить по ряду невербальных признаков, в каком ритме находится человек или группа людей (ритм человека проявляется во всем: в легком покачивании головой, дыхании, постукивании пальцев), и затем, определив этот ритм, начать повторять его сначала внутри себя, а после при помощи внешних проявлений. Таким образом, даже не сказав еще и нескольких слов, вы можете заметить, что контакт уже установлен.

2.1. Создание доверия. Продолжая расширять поле невербального контакта, дальнейшую подстройку можно осуществлять по большому числу параметров (темп, интонации голоса, поза, жестикуляция и т.д.), что позволяет еще больше расположить к вам собеседника и углубить состояние бессознательного доверия. Критерием того, что хороший контакт установлен, будет феномен двойного ведения, когда уже сложно сказать, кто под кого подстраивается: то ли вы под собеседника, то ли он под вас. Просто вы начинаете синхронно вы-

полнять некоторые действия. В процессе такой «состройки» появляется ощущение большего расположения друг к другу, быстро находится общая тема для разговора.

2.2. Умение слушать и слышать. На первый взгляд может показаться, что это два идентичных понятия, но это не так. Впрочем, в эффективной коммуникации полезны оба навыка. Нет лучшего собеседника, чем благодарный слушатель. Лидер умеет не только говорить сам, но и слушать. Нет молчаливых людей – есть неправильно выбранная тема для разговора! Лидер умеет подобрать тему, интересную собеседнику, заинтересовать его, и тогда рассказчика может оказаться сложно остановить. Парадокс состоит в том, что даже если в разговоре вы произнесли всего несколько реплик, у собеседника о вас может сложиться впечатление как об очень разговорчивом, коммуникабельном человеке и, конечно, интересном собеседнике. Но для этого важно не только слушать или делать вид, что слушаете, но и слышать, что говорит ваш собеседник. Ведь разговор можно поддерживать, используя только прием активного слушания, просто периодически кивая головой и употребляя такие междометия, как «ага», «угу», «да», «похоже», «согласен», или даже иногда дословно повторяя некоторые ключевые фразы.

«Слышание» же подразумевает под собой еще и умение постоянно сохранять нить разговора, при необходимости перехватывая инициативу, подводить разговор к тому, что вам необходимо узнать, постоянно удерживая в фокусе внимания цель вашего общения. Тогда общение переходит в интересную игру совместного взаимообогащения и получения полезной информации.

2.3. Умение задавать вопросы. Как говорил один из известнейших лидеров, создатель теории современного менеджмента Питер Друкер, «лидер прошлого знал, что и как сказать, лидер будущего знает, что и как спросить». Умение задавать вопросы демонстрирует ваш личный интерес к персоне собеседника, при этом позволяет быстро и качественно собрать необходимую информацию. Навык искренне интересоваться делами ваших коллег, партнеров, подчиненных, заказчиков, начальства основан на задавании вопросов. И, конечно, немаловажно уметь выслушивать ответы, даже если в них содержится точка зрения, альтернативная вашей.

Внутренние качества

Внутренние качества человека не так просто заметить, как, например, поведенческие навыки, лежащие на поверхности. Но это именно тот базис, на котором строится все остальное. Это те механизмы, которые формируют лидерство. Ведь лидерство, в первую очередь, проявляется изнутри наружу. Можно сколько угодно казаться быть лидером, пытаться продемонстрировать свои лидерские задатки, но, если человек не чувствует себя таковым, если в нем нет убежденности в том, что он готов вести за собой, ему просто не поверят. Поэтому следующие 5 качеств посвящены способностям, идущим изнутри.

1. Уверенность в себе

Уверенность обычно определяется как некоторое базовое состояние, с которым ассоциируется лидер. Человек, демонстрирующий состояние уверенности, внушает доверие. Поскольку состояние уверенности связано с надежно-

стью, кажется, что на такого человека можно положиться, ему можно доверять, за ним хочется идти.

Один из способов того, как можно вызвать у себя состояние уверенности, – это начать работать с собственным телом. Для этого стоит разобраться, как обычно выглядит уверенный в себе человек. Опишем уверенность в деталях. Говорят, что уверенного человека можно заметить по расправленным плечам и стройной осанке. Дыхание уверенного в себе человека ровное, размеренное. Уверенность сопровождается законченными жестами, четкой, внятной речью, чаще звучащей на пониженных тонах, наличием пауз, которые делают речь еще более точной и внушительной. Помимо этого, уверенность характеризуется способностью длительное время удерживать взгляд на собеседнике. Мы описали некоторые из наиболее ярко выраженных признаков уверенности. Просканируйте свое тело: насколько оно соответствует вышеописанным характеристикам? Если не в полной мере, то, проделав с собой соответствующие процедуры, мы сконструируем нужное нам состояние уверенности. А умение создать в теле нужный мышечный баланс непосредственно влечет за собой появление этого состояния.

Еще один способ создания уверенности – это использование собственного опыта. Каждый из нас в разных контекстах был в чем-то уверен. Однажды пережив это состояние, его можно испытывать снова и снова. Для этого нужно достаточно подробно вспомнить ситуацию, в которой вы испытывали уверенность, а затем погрузиться в этот опыт и начать переживать его снова, усиливая и подпитывая изнутри. Таким образом, можно тренировать вхождение в состояние уверенности и каждый раз фиксировать его внутри себя. Помимо этого, можно тренировать вхождение в состояние уверенности через опыт другого. Например, выбрать из своего окружения нескольких человек, которые, на ваш взгляд, имеют доступ к этому состоянию наиболее часто и полно, а затем войти в роль этого человека, представив, что вы – это он, и попробовать действовать из состояния уверенности этого человека, фиксируя внутреннюю кинестетику, тембр голоса и прочие физиологические параметры.

2. Дерзновенность

Дерзновенность – это всегда вызов, частью которого являются решительность и смелость. В отличие от состояния уверенности, дерзновенность позволяет не только чувствовать, но и действовать. Лидер всегда впереди, и часто его окружает неизвестность пути, лежащего перед ним. Лидеру необходимо вступить на путь, на который до него никто не ступал, и это вызов. Для этого нужна смелость, ведь неизвестность пугает. Поэтому лидеру необходимо это качество, чтобы сделать первый шаг к мечте через неизвестность. Труднее всего начать движение, поверив в свои силы, поборов страх и сомнения, действовать несмотря ни на что. Более того, многие лидеры мотивируются вызовом, они испытывают себя, как будто спрашивают: «А на что большее я еще готов прямо сейчас?» – как альпинисты после очередного восхождения ищут на карте следующую вершину, которую хотят покорить. Лидеры ставят перед собой такие цели и задачи, которые не решал никто; ищут дороги, которых еще не существует.

3. Проактивность

Человек активный – это человек действующий. Но действие может быть и следствием поступка другого человека или возникшей ситуации. Тогда такое действие называется реактивностью, т.е. реагированием на стимул, приходящий извне. Как правило, настоящий лидер предпочитает не реагировать, а упреждать, сам создавать события. Как раз такое качество и называется проактивностью. Оно связано с мотивацией приближения (мотивацией «К»), когда человек зажигается целями, планами, мечтами, а не возможностью избежать неприятных ситуаций. Лидер постоянно действует на опережение, т.е. начинает действовать первым. Он инициирует процесс, проявляет инициативу. И это тесно связано с качествами, обсуждаемыми ранее: видением, дерзновенностью, уверенностью. Лидер старается быть всегда на полшага впереди. Поэтому ему просто необходимо обладать новейшей информацией и быть в центре потоков событий, с тем, чтобы начать действовать первым. Ведь в современном мире информационных технологий и огромных скоростей любое промедление грозит огромным проигрышем как в моральном, так и финансовом эквиваленте, что в итоге превращается в упущенную выгоду.

В своей книге «Альфа-лидерство» один из современных ученых в области лидерства Роберт Дилтс описал стратегию, хорошо иллюстрирующую качество проактивности: «готовься», «пли», «целься». Сейчас технологии развиваются так быстро, что нужно постоянно держать руку на пульсе перемен. Раньше, как только на горизонте появлялась цель, стандартной стратегией была такая: вначале прицелиться (собрать информацию), подготовиться к выстрелу (досконально продумать стратегию достижения цели), принять окончательное решение о выстреле и только потом действовать. Но на все это требуется время. А любое промедление и затягивание времени – это подарок конкурентам. Ведь в этот момент лидер другой команды может успеть сделать большее, перехватить инициативу, начать быстрее разработку нового продукта...

Современные самонаводящиеся ракеты действуют по другому принципу. Как только на горизонте появляется цель, ракета вылетает в сторону цели, и только затем производится доводка ракеты с пульта управления, корректируется ее траектория. Так и в бизнесе: чтобы не упустить момент, как только на горизонте появилась нужная нам цель, начинаем движение в направлении цели, а затем доводим технологию и «простройку» ее реализации до нужного нам результата, что позволит нам быть все время на полшага впереди.

4. Самообладание

Самообладание включает в себя целый ряд таких качеств, как стрессоустойчивость, умение держать удар, выдержанность, которые, так или иначе, связаны с критическими ситуациями, что, в свою очередь, сопряжено с проявлением сильных негативных эмоций. Понятно, что в ситуации стресса, усиленного давления извне, временного цейтнота, плохого самочувствия внутри может возникнуть целый спектр эмоций – от полной апатии до раздражительности и гнева. Иногда эти эмоции могут быть даже очень полезны, поскольку эмоции позволяют выплеснуть энергию, скапливающуюся внутри. Но стоит помнить, что часто приходится сожалеть о спонтанно проявленной эмоции. Один эмо-

циональный срыв – и как следствие сорванная сделка, разорванный контракт, уволившийся сотрудник. Апатия же руководителя, наоборот, может считываться как проявление слабости. Естественно, лидер может позволить себе проявление разнообразных эмоций, вопрос только в том, кто кем управляет: эмоциями человеком или человек эмоциями, т.е., другими словами, кто в доме хозяин? Как только лидер перестает контролировать свои эмоции, он становится управляемым и зависимым от действий других людей и ситуации. Поэтому истории и легенды чаще повествуют именно о людях, умеющих проявлять в нужные моменты самообладание и выдержку.

Конечно, появляется соблазн просто подавлять в себе эмоции. Но рано или поздно скопившаяся внутри негативная энергия начнет прорываться наружу, причем в самые неподходящие моменты, и, в первую очередь, это может отразиться на родных и близких. Что же делать? Для профилактики подобных ситуаций полезно понимать, что служит причиной стресса, того, что вызывает эмоции, и научиться упреждать подобные ситуации. Самое простое – стараться в них не попадать.

Но если стресс неизбежен, что делать в этом случае? Ведь существуют люди, которым все нипочем, складывается такое ощущение, что их ничто не берет. Про одних говорят «железные люди», про других – «как с гуся вода». Секрет и тех и других – в навыке управления состояниями. Есть несколько простых упражнений на визуализацию и внутреннее чувство, которые позволяют быстро и эффективно работать со стрессом. В состоянии сильного напряжения полезно сделать три глубоких вдоха и выдоха, еще сильнее, максимально напрячь все тело, каждую мышцу, а затем сбросить напряжение и полностью расслабиться и сделать так несколько раз. Еще один способ связан с чувственными визуализациями. Например, если вы чувствуете сильное давление со стороны других людей, то полезно представить это давление в виде некоторой субстанции, а себя прозрачным, и что это давление проходит сквозь вас и никак вас не касается. Другой метафорой может служить представление внутри себя гибкого стержня или шара. Желательно рассмотреть его получше: из чего он состоит, какого цвета? И когда возникает любая ситуация, способная вывести вас из состояния равновесия, вы представляете, что одновременно в вас проявляются два ваших качества: твердость и гибкость. Стержень или шар на некоторое время отклоняются под воздействием внешних сил (если ему оставаться в статичном состоянии, под воздействием напряжения эта сила будет расти, а значит, увеличится расход энергии и неизбежно возникнет напряжение), проявляя гибкость, но при этом сохраняя форму – твердость. В момент максимального отклонения он возвращается на исходные позиции и т.д. Такие метафоры очень помогают не давать излишней энергии или стрессу «зацепить» вас, а только укрепляют вас в ваших качествах.

5. Внутренняя целостность

Внутренняя целостность – навык, который вбирает в себя и интегрирует все вышеперечисленные качества. Главная его особенность – создание баланса всех частей и проявлений человека. Целостность создается за счет соответствия и «состройки» целей, замыслов, верований лидера с его внутренними состоя-

ниями и проявлениями. Личность является целостной, когда вся сущность человека направлена как поток в одном направлении, как будто подчинена единому замыслу, миссии. Когда лидер не раздраем изнутри постоянными противоречиями и сомнениями, он просто действует исходя из своих убеждений и видения. Ну и, конечно, когда его действия и поступки зачастую соответствуют ожиданиям окружающих, его последователей. За лидером хочется идти в том случае, когда он не просто знает, куда идет, но и транслирует это всем своей сущностью.

Шагом к обретению такого рода целостности является осознание лидером своей миссии или собственной уникальности. Миссия воплощается в сверхцели, сверхидеи, в которой посвящены действия и поступки. Человек, обладающий осознанием своей миссии, знает или чувствует, что хочет, он получает удовольствие от работы, от собственной деятельности, от жизни.

Весь вышеперечисленный перечень качеств и рекомендаций по их развитию и использованию помогут собрать воедино основные элементы лидерства и быстрее развивать свой лидерский потенциал в нужном направлении. Для определения своих сильных и слабых сторон в следующей теме представлена методика диагностики лидерских качеств человека, которая может помочь определить уровень развития того или иного лидерского качества. Стоит помнить, что основополагающим, вбирающим в себя все остальные качества лидера является его личность, обладающая всеми навыками, возможностями и ресурсами для достижения наивысшего результата.

ТЕМА 6. ДИАГНОСТИКА ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ ЧЕЛОВЕКА

Исследователи лидерства считают, что лидеров можно найти на всех уровнях деловой активности, а не только на самом верхнем уровне топ-менеджмента. Лучшие лидеры обычно придерживаются общего комплекса ценностей, в который входят «справедливость, равенство, беспристрастность, целостность, честность, доверие».

Каждый человек может определить свою и чужую пригодность к лидерству с помощью следующих критериев:

- непрерывное самосовершенствование. Человек ищет способы самосовершенствования – читает, задает вопросы, проходит дополнительные курсы обучения. Для большинства людей характерна тенденция к ограничению вчерашними знаниями, а не воспитанию в себе духа непрерывного самосовершенствования. Однако если человек сам не совершенствует себя, то ему трудно побудить других заняться этим;
- ориентация на служение другим. Человек ориентирован на предоставление услуг независимо от того, как он зарабатывает себе на жизнь. Иными словами, он спрашивает себя, что нужно другим, а не только что нужно ему;
- излучение положительной энергии, доброжелательность и уклонение от восприятия отрицательной энергии и конфликтов;
- вера в других. Человек защищает их, видит ценность, доброту и потенциальные возможности;

- рациональное распределение времени и усилий. Человек старается оптимально распределить свою жизнь между работой, домом и обществом;
- внутренняя уверенность, оптимизм, свежий взгляд на события, восприятие жизни как приключения;
- самокритичность, толерантность (терпимость), признание заслуг других и их равного права на самовыражение. Человек ценит различия, понимает, что его метод не является «единственно правильным» и рассматривает новые альтернативы как захватывающие, а не как угрожающие ему;
- забота о физическом здоровье, интеллектуальном и духовном развитии. Человек следит за своим физическим состоянием с помощью упражнений, чтобы сохранить здоровье. За интеллектуальным – с помощью чтения; за духовным – с помощью медитирования/молитвы, умственного сосредоточения и психологического настроя на что-либо, способное вызвать вдохновение.

В то же время существует огромное количество специально разработанных психологами методик выявления лидерских качеств. Они различаются по своей направленности, ориентации на возраст диагностируемых лиц, формам и структуре их проведения.

Многие из них представляют собой *n*-е количества вопросов, предполагающих однозначные ответы «да» или «нет». В конечном итоге респонденту предлагается по определенной шкале проверить свой общий лидерский потенциал или выявить те области лидерства, в которых ему необходимо совершенствоваться. Однако большинство предложенных в литературе методов диагностики лидерских качеств человека носят исключительно субъективный характер и вряд ли могут быть научно обоснованы.

Другими популярными методами выявления лидеров в коллективе являются различные виды игр. В основном их применяют в детском или подростковом возрасте. Наиболее активные и проявившие себя дети могут и в дальнейшем претендовать на лидерство с большим успехом, нежели их сверстники. Тем не менее, утверждать, что лидер в детском коллективе останется таковым и во взрослой жизни, по меньшей мере, безосновательно. Психология лидерства по мере взросления человека претерпевает значительные изменения и может выражаться совершенно иначе.

Поэтому психологами разработаны специальные программы и курсы по развитию лидерских способностей у лиц, желающих быть первыми, вести за собой, проявлять организаторские таланты.

Если анализировать степень развитости качеств уже сложившихся лидеров, то интересным может быть тест-диагностика «Колесо лидера», речь о котором шла в предыдущей теме.

Последовательность действий при проведении данной тест-диагностики следующая. По каждой из осей круга откладывается одно из 12 лидерских качеств (описанных в предыдущей теме).

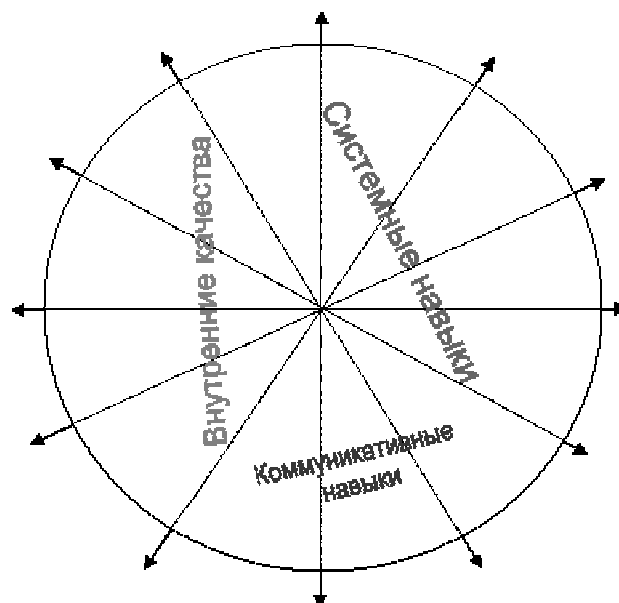


Рис. 6.1. Тест-диагностика лидерских качеств «Колесо лидера»

При этом каждая ось будет составлять шкалу из десяти значений. Далее необходимо оценить качество по степени его выраженности. При этом выбирается тот контекст лидерства, в котором вы хотите провести диагностику, поскольку результат оценки может отличаться в зависимости от контекста. Например, проявление некоторых лидерских качеств в контексте семьи и в контексте руководства компанией могут сильно отличаться, впрочем, как и лидерство за столом переговоров от лидерства в кругу друзей. Итак, отметьте на каждой оси уровень выраженности в вас того или иного качества, а затем соедините получившиеся значения между собой линиями. Получится примерно следующее:

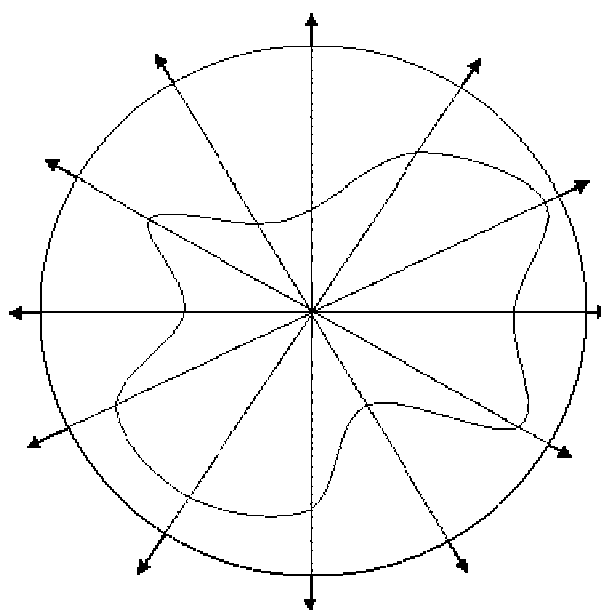


Рис. 6.2. Примерные результаты теста «Колесо лидера»

Если средний радиус колеса близок к центру, т.е. оценки качеств в среднем меньше 5 баллов, то, возможно, вы действительно находитесь на начальном этапе развития своего лидерского потенциала. Также не исключено, что вы очень к себе критичны и что ваша самооценка просто занижена. В этом случае стоит попросить оценить ваши лидерские качества вашими коллегами, друзьями, хорошими знакомыми, тогда оценка будет более объективной. Если их оценка будет сильно отличаться от вашей, проведите диагностику еще раз, скорректировав ваши значения.

Если все ваши значения близки к 10, то ваш уровень лидерства близок к уровню Александра Македонского или других великих лидеров планеты. Возможно, ваша оценка себя несколько завышена, и в этом случае вы лишаете себя шанса более точно расставить приоритеты и уделить одному или нескольким качествам особое внимание для их дальнейшего развития. В любом случае умение адекватно оценивать себя является еще одним важным качеством лидера.

Также колесо лидерства можно использовать для оценки выраженности личных качеств ваших сотрудников. Отметьте, какие качества у ваших коллег развиты лучше и насколько. Над развитием каких качеств им стоит поработать в первую очередь?

Главной задачей лидера в данной ситуации является создание такого собственного «колеса», каждая спица которого помогала бы ему равномерно катиться. Поэтому спицы-качества должны быть как можно длиннее, чтобы легко преодолевать любые преграды на своем пути, и желательно одинаковыми для равномерного уверенного движения вперед.

Вопросы к зачету и задания для выполнения контрольной работы для студентов очно-заочной и заочной форм обучения

Вопросы к зачету по дисциплине:

1. Основные понятия лидерства.
2. Теория лидерских качеств.
3. Поведенческий подход к изучению лидерства.
4. Исследования К. Левина.
5. Теории «Х» и «У» Д. МакГрегора.
6. Исследования университета штата Огайо.
7. Исследование Мичиганского университета.
8. Системы лидерства в менеджменте Р. Лайкерта.
9. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон.
10. Ситуационный подход к изучению лидерства.
11. Модель Ф. Фидлера.
12. Модель П. Херси и К. Бланшара.
13. Модель руководства «путь-цель» Т. Митчелла и Р. Хауса.
14. Континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта.
15. Модель ситуационного лидерства Стинсона-Джонсона.
16. Заменители и усилители руководства.
17. Концепция атрибутивного лидерства.
18. Концепция харизматического лидерства.
19. Концепция преобразующего лидерства.
20. Интерактивные лидеры, сервисные руководители и коучинг.
21. Системные навыки в лидерстве.
22. Коммуникативные навыки в лидерстве.
23. Внутренние качества лидера.
24. Диагностика лидерских качеств.
25. Тест-диагностика «Колесо лидера».

Студенты очно-заочной и заочной форм обучения в качестве допуска к зачету выполняют контрольную работу в виде эссе. Темами эссе могут быть следующие: «Кто для меня лидер?», «Что для меня лидерство?» или другие по предложению студента и согласия преподавателя. Контрольная работа выполняется в машинописном варианте на листах формата А4. На титульном листе необходимо указать фамилию и инициалы студента, группу, наименование дисциплины, фамилию и инициалы преподавателя, город выполнения и год сдачи работы. В эссе необходимо высказать собственную точку зрения по выбранному вопросу, исходя из прочтения литературных источников и учитывая, что работа оценивается не по объему, а по содержанию. На последнем листе контрольной работы необходимо привести список использованной литературы с обязательным указанием автора, наименования источника, города и года издания, страниц. Желательно использовать новые источники (не старше пяти лет). Контрольная работа должна быть сдана не позднее, чем за неделю до зачета.

Список литературы

для подготовки к зачету и углубленного изучения дисциплины

1. Живица, О.В. Лидерство : учебное пособие / О.В. Живица. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 193 с. : ил., схем., табл. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0216-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455425>
2. Евтихов, О.В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика: [текст] / О.В. Евтихов. - СПб.: Речь, 2007. - 238 с. (20 экз.)
3. Кови, Стивен, Лидерство, основанное на принципах: [текст]пер с. англ./ Стивен Кови. - М: Альпина Паблишер, 2012. - 302 с. (15 экз.)
4. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст]: [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2008. – 701 с.
5. Спивак, В.А. Командообразование: система ключевых компетенций современного менеджера // Управление развитием персонала.– 2008.– №3 (15).

Интернет-ресурсы

1. <http://www.geshtalpsy.ru/interesno1.php>
2. <http://www.hr-portal.ru/node/36201>
3. <http://www.biznesprocess.ru/2009/08/metod-nominalnyx-grupp/>
4. http://www.iteam.ru/publications/corporation/section_94/article_3227/

Сорокин Антон Витальевич

ЛИДЕРСТВО

Учебно-методическое пособие для студентов
направления подготовки «Менеджмент»

Подписано в печать 30.12.19. Формат 60x84 /16.
Усл. печ. л. 3,06. Тираж 20 экз. Заказ 191720. Рег. №38,а.

Отпечатано в ИТО Рубцовского индустриального института
658207, Рубцовск, ул. Тракторная, 2/б.